

**CELSO YURI AMARAL DE OLIVEIRA**

**A COESÃO DE GRUPO DENTRO DE UMA  
ORGANIZAÇÃO**

**ORIENTADORA: PROFESSORA DOUTORA MARIA JOÃO  
CASTELBRANCO DA SILVEIRA**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnológicas  
Faculdade de Economia e Gestão**

**LISBOA**

**2010**

## Epígrafe

*Os grupos de elevado potencial são utopias vivas,  
um modelo ideal do que deveria ser qualquer organização,  
um pouco como uma ilustração do que é possível fazer.*

Warren Bennis

Professor honorário da Universidade da Califórnia do Sul,  
Marshall School of Business.

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus pais, Joaquim Feliciano Amaral de Oliveira e Maria Teresa Pascoal Amaral de Oliveira, que não mediram esforços e sacrifícios para que os meus objectivos fossem alcançados. Por acreditarem em mim e por me oferecerem condições, fui capaz de enfrentar todos os desafios e obter mais uma conquista.

## **Agradecimento**

À minha namorada: Sílvia Salomé Van-Duném pela paciência, carinho, apoio, compreensão e incentivo recebidos.

À minha família: Lurdes, Cristina, Celina, Sónia, Edson, Patrícia, Tânia, Ariela, Paulo, Ruben, David, Pedro, Daniel, Mónica, Amélia, Mariana, Angelina, tia Aninhas, tia Fátima, Joaquim, José Neto, primos, sobrinhos e amigos por todo apoio e incentivo recebidos.

À minha querida orientadora Professora Doutora Maria João Silveira, pela oportunidade de trabalho, pela confiança que depositou em mim, pela sua orientação, ensinamentos, e acima de tudo o apoio e amizade.

## **Resumo**

Na organização do tecido empresarial a sociedade contemporânea alcança o seu sucesso mediante a Coesão do Grupo. A Coesão de Grupo é hoje decisiva para qualquer organização.

Um grupo começa quando as pessoas se juntam pelo desejo de pertencer a esse mesmo grupo, para ajudar e contribuir para o bem-estar dessa própria equipa. A Coesão no seio do Grupo é fundamental para se alcançarem resultados positivos.

Para Weinberg e Gould (2001) “a Coesão relacionada à tarefa reflecte o grau em que os membros de um grupo trabalham juntos para alcançar objectivos comuns”. A Coesão interna aumenta se a equipa trabalha em busca dos mesmos objectivos com uma entrega total e absoluta em todo o trabalho que realizam.

Quanto maior a cordialidade e a confiança transmitida e criada no meio do grupo, consequentemente maior será a Coesão e a produtividade da equipa. Com a Coesão de Grupo existe uma relação de interdependência, em termos de trabalho, nos elementos do grupo.

O modelo de Coesão de Grupo acentua as semelhanças entre cada elemento e oferece também a oportunidade de participarem em todas as decisões. A Coesão de Grupo permite ainda que os membros permaneçam juntos, que os membros confiem e sejam leais uns aos outros e que também se sintam seguros.

Torna-se determinante frisar que a Coesão permite que os membros se tornem influenciados pelo grupo em si, o que aumenta significativamente a satisfação dos seus membros e, à medida que o trabalho se desenvolve, que a interacção entre os membros do grupo se intensifique.

Só assim se consegue provocar, manter e consolidar a Coesão dentro da organização.

**Palavras – chave:** Coesão, Coesão de Grupo, Organização, Produtividade e Sucesso.

## **Abstract**

In the organization of business, the contemporary society achieves its success through group cohesion. The Group Cohesion is very important today, for any organization. A group begins when people come together by the desire to belong, to help and contribute to the welfare of own team. The Cohesion within a team is central to achieving positive results.

To Weinberg and Gould (2001) “related to task Cohesion reflects the degree to which the group members work together to achieve common goals”. The Cohesion within the Group increases if the team works toward the same objectives, with a total and absolute in all the work they do. The greater the friendship and trust created and transmitted through the group, consequent greater Cohesion and team productivity.

With the Group Cohesion there is a relationship of interdependence, in terms of labor among group members. With the group cohesion there is something similar between the group members and also the opportunity to participate in all decisions. The Cohesion of the Group allows members to stay together, that the members trust and be loyal to each other and also feel safe.

I can only stress that Cohesion allows members to become influenced by the group itself, which increases the signification and satisfaction of its members, as the work develops, and that the interaction between group members to intensify.

Only thus could lead to, maintain and strengthen the Cohesion within the organization.

## Abreviaturas

**IPA- Interaction Process Analysis.**

**MIT- Instituto de Tecnologia de Massachusetts.**

**NASA - Administração Nacional do Espaço e da Aeronáutica.**

**SWOT – Matriz de Avaliação de Resultados, onde as iniciais querem significar o seguinte: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).**

**SYMLOG- Sistema de Múltipla Observação Nível de Grupos.**

## **Índice de Figuras e Tabelas**

### **Tabela**

**Tabela 1 - Coesão de um Construtor Multidimensional .....53**

**Tabela 2- Relação entre Coesão de Grupo e Metas Organizacionais ..... 66**

### **Figura**

**Figura 1 - Antecedentes e Resultados do “Pensamento de Grupo” .....87**

**Quadro 2 – Dez Receitas para Prevenção do “Pensamento de Grupo” (Groupthing). ...93**



## Índice Geral

Epígrafe .....	1
Dedicatória .....	2
Agradecimento .....	3
Resumo .....	4
Abstract .....	5
Abreviaturas .....	6
Índice de Figuras e Tabelas .....	7
Índice Geral.....	8
Introdução .....	11
Capítulo 1 - Coesão de Grupo .....	15
1.1 Enquadramento Histórico.....	15
1.2 Algumas Correntes de Pensamento Atinentes .....	18
1.2.1 Corrente Dinamicista (ou Lewiniana) .....	19
1.2.2 Corrente Interaccionista .....	20
1.2.3 Corrente Psicanalítica .....	23
1.3 Modelo de Gestão “Coesão & Grupo” .....	25
1.4 Coesão de Grupo e Identidade Social .....	26
1.5 Coesão de Grupo e Comportamento .....	27
1.6 Coesão de Grupo e Psicologia Social.....	29
1.7 Coesão e Produtividade .....	31
1.8 Atracção Social <i>versus</i> Individual .....	33
1.9 Identidade Social <i>versus</i> Pessoal.....	34
1.10 Influência Social Normativa <i>versus</i> Informativa .....	35
1.11 Caso de Sucesso: “Olhando a Coesão” .....	37
Capítulo 2 - Perspectivas de Vários Autores sobre a Coesão de Grupo .....	41

<b>Capítulo 3 - Características da Coesão de Grupo .....</b>	<b>45</b>
3.1 Coesão Possível de Grupo .....	46
3.2 Coesão e Força Vinculativa.....	48
3.3 Coesão e Unidade de Grupo.....	49
3.4 Coesão e Trabalho em Equipa .....	50
3.5 Coesão e Multidimensionalização.....	53
<b>Capítulo 4 - Factores da Coesão de Grupo .....</b>	<b>56</b>
4.1 Laço Grupal.....	56
4.1.1 Atractividade.....	57
4.1.2 Redes de Afinidades e de Comunicação .....	57
4.1.3 Comunidade de Interesse e Solidariedade de Objectivo .....	58
4.2 Práticas Coesivas.....	58
4.3 Coerência .....	59
4.4 Causas da Coesão de Grupo .....	60
4.5 Factores da Coesão Técnica .....	62
<b>Capítulo 5 - Consequências da Coesão de Grupo .....</b>	<b>64</b>
5.1 Atractividade do Grupo Coeso .....	64
5.2 Relação entre Coesão de Grupo e a Concordância com Metas Organizacionais ..	65
5.3 Interacções do Grupo Coeso .....	68
5.4 Vantagens e Desvantagens da Coesão de Grupo.....	70
<b>Capítulo 6 - Averiguação, Avaliação e Medição da Coesão de Grupo .....</b>	<b>74</b>
6.1 Medição da Coesão Grupal.....	74
6.2 Três Forças da Coesão.....	76
6.2.1 Coesão Funcional.....	77
6.2.2 Coesão Explícita.....	78
6.2.3 Coesão Dinâmica .....	78
6.3 <i>Groupthink</i> .....	80

6.3.1 <i>Groupthink</i> e Decisões Eficientes .....	86
6.3.2 Causas de <i>Groupthink</i> .....	91
6.3.3 Prevenir o <i>Groupthink</i> .....	91
6.3.4 Superar o <i>Groupthink</i> .....	95
6.4 Limites e Falhas da Coesão .....	98
6.4.1 Coesão Contra a Empresa .....	99
6.4.2 Pré - Consenso e “Pensamento de Grupo” .....	100
6.4.3 Ilusão Fusional .....	102
Capítulo 7 - Aspectos Críticos da Coesão de Grupo .....	104
7.1 Autonomia do Indivíduo Dentro do Grupo de Trabalho numa Organização .....	104
7.2 Conformismo e Desvianismo .....	106
7.2.1 Conformismo .....	106
7.2.2 Desvianismo .....	108
Capítulo 8 - Propostas para o Modelo de Coesão .....	112
Bibliografia .....	118
Obras Referenciais .....	118
Obras Auxiliares .....	122
Artigos, Jornais, Relatórios e Revistas .....	125
Glossário .....	126

## **Introdução**

O ser humano é um ser inteligente e, como tal, tem a capacidade de pensar, bem como a de questionar e argumentar, inerente à sua necessidade de estar entre pares, comunicando e interagindo, seja em sociedade ou intimamente.

Com este trabalho, pretendo mostrar como o modelo de Coesão de Grupo, quando é bem implementado nas organizações do tecido empresarial das sociedades contemporâneas, tem excelentes resultados, originando o aumento da produtividade e a redução de custos para as organizações. Por conseguinte, criar um bom clima organizacional torna-se o melhor caminho para ganhar competitividade relativamente a outras empresas do mercado onde se insere, alcançando sucesso mediante o modelo supra referido.

As organizações nas sociedades contemporâneas encontram-se em constante mudança, numa evolução exponencial, obrigando as organizações que desejam chegar ao topo a adoptarem uma postura positiva e convicta na forma como lidam com os problemas. Compreender a importância de ter equipas de trabalho competentes, altamente qualificadas e coesas para o benefício da própria organização, é crucial não só para o sucesso da organização mas também para o grupo.

Neste projecto, a sociedade é entendida como uma organização de grupos. Quer nos ministérios, num clube de futebol, numa repartição, num grupo de resgate ou numa escola, a importância dos trabalhos de grupo é constatável, porque quando os grupos são unidos e organizados há uma maior probabilidade de obterem melhor resultado dentro de uma organização, sem pôr em causa a capacidade individual de cada um dos seus membros. O comportamento de cada indivíduo dentro da organização deverá ter um impacto positivo, que serve como alavanca para o desenvolvimento da organização na sociedade contemporânea.

A organização atingirá os objectivos traçados se conseguir criar, com a aplicação das suas estratégias, equipas de trabalho caracterizadas pelo espírito de grupo, com vontade de colaborar ou cooperar com os restantes membros, tendo como pressuposto ser coesa em todo o trabalho que executa.

A produtividade de uma empresa nem sempre está vinculada à Coesão dentro do Grupo, mas verifica-se a existência de uma relação entre ambas, porque se os grupos de trabalho apresentarem um elevado índice de Coesão e uma boa comunicação entre os membros da

equipa, a probabilidade do grupo singrar e obter uma excelente produtividade será acima da média.

Nesta dissertação, elucido as várias definições estabelecidas por diversos autores, especialistas do tema proposto; embora existam variações de conceitos e ideias apresentados pelos mesmos, há também uma convergência significativa de conteúdo e propósito.

A Coesão é tida como responsável por um bom ambiente na equipa, que torna os elementos mais eficientes e capacitados na execução da tarefa, bem como pela união entre os vários elementos do grupo, numa forma tão vinculada que parece existir uma conexão entre os colegas e a motivação para atingirem sempre os objectivos apresentados pela organização.

Além disso, com este trabalho, procuro desenvolver a ideia de que um indivíduo deve ser autónomo dentro do seu grupo, mostrando que ele pode ser mais dinâmico, empreendedor e inovador na tomada de decisão, mas sem pôr em causa a colectividade.

Como todos os modelos, também este tem os seus prós e contras para a organização; por exemplo, origina uma maior cooperação entre os colegas mas, em contrapartida, muitas vezes resiste às mudanças e apresenta-se, na maioria das situações, fechado a ideias externas.

Por conseguinte, mostro eventuais lacunas e limitações que este modelo pode causar numa organização, e também até que ponto o *groupthink* pode pôr em causa a credibilidade do grupo, levando a organização a tomar decisões precipitadas que podem lesar ou mesmo extinguir o grupo.

O conformismo é uma consequência da Coesão exagerada dentro do grupo, traduzindo-se por um comportamento que remonta aos nossos antepassados e se mantém até aos nossos dias, percorrendo as veias das estruturas empresariais das sociedades contemporâneas, causando estragos profundos nas organizações, se não for detectada e controlada a tempo.

Com este trabalho, introduzo algumas propostas (cfr. capítulo 8 ) que fragilizam a ideia do líder ideal ou responsável pelas conquistas da organização, até porque na teoria da gestão já se encontra desactualizada essa figura. Em contrapartida, procuro apresentar o grupo como sendo forte e estruturado, conseguindo levar a empresa para um porto seguro. Mesmo no meio de uma situação dilemática, o grupo mostra-se confiante e unânime para ultrapassar essa adversidade.

O objectivo ou intenção principal deste trabalho é mostrar o quão importante é, para os grupos de trabalho dentro duma organização (independentemente da diversidade cultural frequente nas organizações actuais), obter resultados através de indivíduos que trabalham unidos e certamente imbuídos de um espírito de Coesão para o bem-estar e equilíbrio da própria organização, quer no presente, quer no futuro.

Para o demonstrar, os capítulos estão organizados da seguinte forma:

O primeiro capítulo tem como objectivo primordial a apresentação de um enquadramento do modelo de gestão, mais propriamente a Coesão de Grupo, permitindo o estabelecimento de uma perspectiva idêntica de análise.

Seguindo as diversas correntes de pensamento, procuro mostrar como a Coesão e a produtividade estão interligadas. Tal facilita sobremaneira o entendimento dos temas apresentados nos capítulos seguintes.

No segundo capítulo, apresento o conceito do modelo em causa na perspectiva de vários autores, todos acabando por transmitir a mesma ideia em volta da Coesão de Grupo.

No terceiro capítulo descrevo as características do modelo em causa, ou seja, até que ponto a Coesão pode unir grupos de trabalhos e, conseqüentemente, fluir bons resultados.

No quarto capítulo, assinalo factores e causas da Coesão no seio de uma equipa, que permitem a equipa ser mais dinâmica e audaciosa ao realizar uma tarefa.

No quinto capítulo, indico as conseqüências que o modelo de Coesão tem, sabendo que qualquer modelo que seja aplicado possui os seus prós e contras. Questiono ainda até que ponto um grupo pode ser atraente para o indivíduo.

No capítulo sexto, relato medidas para poder aquilatar a Coesão de Grupo; revelo ainda como o pensamento de grupo, quando usado de uma forma exagerada pode prejudicar uma organização por mais bem estruturada que seja.

No sétimo capítulo descrevo os aspectos críticos, como o conformismo e o desviacionismo, e o modo como eles conseguem influenciar a Coesão de Grupo.

Por fim, o capítulo oito enfatiza os comentários finais de cada tema que foi abordado. Terminando apresentando as propostas para colmatar as lacunas do modelo da Coesão de Grupo.

O que vai ser estudado é, sucintamente, a Coesão e como ela consegue influenciar os comportamentos do grupo no tecido empresarial da sociedade contemporânea para alcançar o tão desejado sucesso.

A relevância deste estudo (que se espera que tenha um impacto positivo na área da gestão) é mostrar o quão importante é a Coesão no seio de uma organização, para ajudar a resolver e minimizar os resultados negativos obtidos pelas equipas que não trabalham com o modelo de Coesão de Grupo.

Com este trabalho, pretendo dar algumas respostas às questões que se colocam acerca da Coesão de Grupo, ou como uma equipa deve vencer os seus problemas. Os objectivos estão relacionados com o problema em estudo: apresento propostas (cfr. capítulo 8) que vão de encontro com as falhas que o modelo de Coesão de Grupo apresenta.

As implicações teóricas do estudo relacionam-se e apoiam-se nos trabalhos anteriores na mesma área. Este trabalho ajuda a demonstrar alguns pontos onde achei necessário frisar novas propostas para aquilatar este modelo da Coesão de Grupo.

Houve ainda a necessidade de estudar como os grupos de trabalho nas organizações na sociedade contemporânea se têm deparado com o problema das suas equipas não conseguirem atingir os objectivos traçados pela mesma organização (cfr. capítulo 6). Daí a necessidade de estudar o modelo de gestão (propriamente o modelo de Coesão de Grupo), para encontrar uma resposta para este problema que tem afligido as organizações no nosso dia-a-dia. Por estas razões, escolhi este tema e apresento-o conforme aos requisitos exigidos pelas normas ULHT/APA.

## **CAPÍTULO 1 - COESÃO DE GRUPO**

### **1.1 Enquadramento Histórico**

A Coesão pode ser o efeito que se espalha na interacção existente num grupo de trabalho, nome dado pelos psicólogos sociais. E quando esse tal efeito (que é designado como Coesão) sucede, expande-se aos outros elementos que acabam por agrupar-se.

O modelo de Coesão de Grupo é um dos principais conceitos usados em psicologia social. Actualmente, as organizações das sociedades contemporâneas que optaram por trabalhar com este modelo, têm obtido bons resultados no seu dia-a-dia, sendo um modelo que prima pela união, cooperação e colaboração, que “impõe” os indivíduos a estarem num mesmo espírito de solidariedade e comunhão entre os membros do grupo, ou que mantém unido o grupo, ou ainda, a atracção que os membros sentem pelo grupo.

Já na época dos nossos ancestrais primatas, existiam normas<sup>1</sup> e regras de conduta que deviam ser cumpridas para uma boa inserção no grupo social. Quer consciente, quer inconscientemente, por exemplo, constituía a caça uma actividade colectiva, dentro de uma organização social hierarquizada verticalmente, desde os líderes, no topo, ao resto do grupo; todas as actividades colectivas tendiam à hierárquia.

A abordagem clássica relativa aos modelos de trabalho colectivo, desenvolvida por Frederick Taylor<sup>2</sup>, Henri Fayol<sup>3</sup> e Max Weber<sup>4</sup> permite compreender que a gestão da organização não aceita, de uma forma aberta, a intervenção dentro das organizações e mostra um interesse profundo pelo facto de os grupos de trabalho não terem nenhuma obrigação na sociedade em que estão inseridos, mantendo-se aqui uma concepção hierárquica da gestão.

---

<sup>1</sup> As Normas: são padrões aceites de uma forma geral, de comportamento individual ou colectivo, resultante da interacção entre os membros durante um certo período de tempo.

<sup>2</sup> Frederick Taylor (1856-1915): foi um engenheiro mecânico. É considerado o "Pai da Administração Científica" por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas. O seu foco era a eficiência e a eficácia operacional na administração industrial.

<sup>3</sup> Henri Fayol (1841-1925): foi um engenheiro de minas francês e um dos teóricos clássicos da Ciência da Administração, sendo o fundador da Teoria Clássica da Administração, e autor de Administração Industrial e Geral.

<sup>4</sup> Max Weber (1864-1920): foi um revolucionário alemão, fundador da Sociologia, a sua obra, complexa e profunda, constitui um momento da compreensão dos fenómenos históricos e sociais. Trata dos problemas metodológicos com a consciência das dificuldades que emergem do trabalho efectivo, sobretudo com a competência do historiador, do sociólogo, e do economista.



Por outro lado, a abordagem menos clássica, na perspectiva das relações humanas, consegue olhar a organização como uma rede social comunitária, mostrando como é importante a intervenção desta sobre a conduta de todos os indivíduos relativamente ao trabalho que têm de realizar na sociedade em que se inserem.

De acordo com o autor Manuel Brazinha Firmino, é fundamental *“o entendimento do papel do Homem enquanto actor racional (abordagens clássicas), do homem sociológico (escolas das relações humanas), do homem funcional (abordagem socio-técnica), do homem complexo (abordagem contingenciais), do homem político (abordagem políticas), do homem institucional, cultural e reflexivo (teorias ecológicas e sociocognitivas) e do homem colectivo na luta pela emancipação social (abordagens macro-sociais e críticas organizacionais) (Chiavenato, 1987; Ferreira et al., 1996, 2001). As organizações poderão ainda ser vistas em sistema fechado ou aberto numa perspectiva crítica ao antigo paradigma taylorista; as organizações são encaradas enquanto máquinas ou organismo vivos”* (2009, p.13) .

Na época industrial, em meados do século XVIII e princípio do século XIX, nas economias mais avançadas, com um mercado interno em forte expansão, os empresários atenderam à necessidade de poderem escoar os seus produtos para o mercado externo, começando a abandonar as formas antigas de produção para poderem utilizar métodos mais rentáveis e produtivos, com menor custo de produção.

O sector industrial estava no seu auge de produção, nomeadamente o sector têxtil, que prosperava devido ao facto de os seus produtos serem bens de consumo básicos, como era o caso da lã. No século XVIII, assistiu-se a uma subida do consumo deste produto, aumentando o comércio entre as economias mais industrializadas relativamente às economias em que ainda predominava o sector primário, como acontecia entre os países do Mediterrâneo, da América Latina, do Extremo Oriente e na Rússia.

Embora as grandes mudanças estivessem a decorrer moderadamente, os países industrializados, como a Alemanha, França, Grã-Bretanha e os Estados Unidos, conheceram um período de grande desenvolvimento nas suas fábricas e indústrias, quer de automóveis, quer noutras áreas, marcado por ideias novas e pelo avanço das tecnologias, para além do empreendedorismo que marcou as organizações naquela época.

Actualmente, as organizações das sociedades contemporâneas têm atingido um nível elevado de exigência para com os seus funcionários. A cada dia que passa, o mercado de trabalho,

nacional ou internacional, tem-se tornado mais globalizado, atractivo e competitivo; por isso, as organizações, para poderem acompanhar a intensidade e o ritmo da globalização, são obrigadas a adoptar medidas e estratégias que vão ao encontro das reais necessidades do mercado.

O mundo global em que vivemos caracteriza-se pela possibilidade de sabermos o que se passa, a todo o instante, em qualquer ponto do planeta, graças às tecnologias de ponta que nos dão qualquer informação em tempo real. Graças à globalização, as empresas conseguem mudar-se de um lugar para o outro, em busca de mão-de-obra barata qualificada, deslocando-se dos países mais industrializados para os países em vias de desenvolvimento, onde procuram indivíduos com um elevado nível de responsabilidade para desenvolver qualquer tarefa incumbida pela organização, e ainda com a capacidade de agir de modo individual, ou mesmo de uma forma colectiva. Daí a necessidade de as empresas apostarem mais nos seus recursos humanos e na forma como aplicam os modelos de gestão, que têm sido o segredo do sucesso das organizações nos dias actuais.

As organizações chegam ao ponto de criar grupos de trabalho compactos e com uma consciência de grupo positiva, que consiga ter uma relação harmoniosa e sólida, para poder realizar as tarefas com precisão e tomar as decisões mais correctas: isto é e inspira-se no modelo de Coesão de Grupo.

A situação patente que vigora actualmente nas organizações das sociedades contemporâneas tem como maior objectivo o aumento crescente de lucros: se não, veja-se a cada vez maior a existência das empresas multinacionais. Mas, para a própria organização<sup>5</sup> conseguir chegar ao tão desejado lucro, há necessidade de ter grupos de trabalho que respeitem as regras impostas pela direcção na aplicação das tarefas, para além de um sentido apurado dos objectivos, partilhado entre os seus integrantes.

Os grupos de trabalho numa organização podem aparecer de uma forma espontânea ou natural, tal como pode variar o seu tamanho, mas sempre com a intenção de executarem o trabalho em conjunto com o objectivo de atingir toda e qualquer meta proposta pela direcção da organização.

---

<sup>5</sup> Organização: conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente mas de forma coordenada e controlada, actuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objectivo pré-determinado através da afectação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar.

É cada vez mais notória a necessidade urgente, por parte dos elementos do grupo numa organização, de trabalharem numa dinâmica colectiva, e não individualmente, de modo a poderem cooperar, de uma forma activa, com a organização. O trabalho realizado pelo grupo<sup>6</sup> é vital para as organizações e, actualmente, dada a conjuntura económica internacional, quer os países mais industrializados, quer os menos industrializados, procuram instituir, nas suas organizações, modelos de gestão apropriados que possam fazer face aos problemas que lhes são exigidos: apenas esses têm maior probabilidade de singrar, não só com a implementação, mas também com a aplicação dos referidos modelos.

## 1.2 Algumas Correntes de Pensamento Atinentes

Este ponto do trabalho visa explicar algumas das principais abordagens e autores que analisaram o tema da Dinâmica de Grupos, entre os quais Jean Maisonneuve: *“na verdade, hoje deve distinguir-se um sentido lato e outro restrito da Dinâmica de Grupos<sup>7</sup>. O sentido lato, e conforme certas ideias mestras de Lewin, envolve um vasto conjunto de trabalhos consagrados aos grupos restritos, mas nem todos referentes aos conceitos e aos modelos lewinianos. O seu traço comum consiste em considerar a vida dos grupos como o resultado de força (ou processos) múltiplos e impulsionantes que se deve identificar e, quando possível, medir com precisão”* (2004, p.15).

Actualmente, existem maneiras diferente de evidenciar o conceito de Dinâmica de Grupo, tais como o sentido lato e o restrito. No caso do sentido lato, de acordo com o pensar de Kurt Lewin, engloba um grande e vasto agregado de trabalhos, reconhecidos as equipas restritas, mas sem esquecer frisar que nem toda obra é alusiva aos modelos lewinianos. No caso do sentido restrito, o carácter normal prende-se com a verdade de se estudar a existência das equipas como o produto de métodos variados que impelem e se devem reconhecer com exactidão.

---

<sup>6</sup> Grupo: conjunto de indivíduos no qual o comportamento e o desempenho de um ou mais membros são influenciados pelo comportamento e desempenho de outros membros.

<sup>7</sup> Dinâmicas de Grupo: são actividades com objectivo de descontrair, desarmar os candidatos a uma vaga em uma empresa, para que, então, o empregador possa conhecer melhor os participantes.

### 1.2.1 Corrente Dinamicista (ou Lewiniana)

A corrente dinamicista propriamente dita, ou corrente Lewiniana, foi concebida por Kurt Lewin, grande psicólogo alemão que, por volta de 1933, emigrou para os Estados Unidos devido ao facto de as suas teorias serem contrárias ao Nazismo. As suas teses possuem uma grande complexidade, não sendo fáceis de descrever; no entanto, o autor criou um dos principais movimentos psicológicos e científicos da sua época, fundando um Centro de Pesquisa de Dinâmica de Grupos.

Segundo Maisonneuve, *“a finalidade da dinâmica, quer em psicologia quer em física, é sempre referir o objecto à situação, abordar o comportamento<sup>8</sup> de um indivíduo ou de grupo no seu terreno. Tal terreno ou espaço vital compreende a pessoa ou o grupo e a circunstância psicológica”* (2004, p. 17).

Define-se o grupo, não só pela proximidade ou aglomerações dos membros de uma organização, mas sobretudo e essencialmente como um conjunto de pessoas com a intenção de atingir os objetivos traçados pela direção de uma mesma organização. A teia desta organização funciona como o campo psicológico do grupo, incluindo não somente os membros, mas os seus fins, as actividades, princípios, origens, e regras. Posso concluir que em psicologia e na física o propósito da dinâmica consiste em relatar o objecto à situação e tratar do comportamento da pessoa ou da equipa no seu próprio terreno.

Citando, de novo, Maisonneuve verifico que *“no seio deste grupo em situação desenvolve-se um sistema de tensões, ora positivas, ora negativas, correspondentes ao jogo dos desejos e das defesas; o comportamento do grupo consistirá numa série de operações que visam resolver estas tensões e restabelecer o equilíbrio mais ou menos estável. Deste modo, pode-se perceber o empenho de Kurt Lewin para definir conceptualmente um conjunto de variáveis rigorosas e articuladas, em função das quais o investigador pode desenvolver hipóteses que, em seguida, convém confirmar para uma experiência planificada. Toda a corrente dinamicista foi profundamente influenciada por esta atitude experimental; e percebe-se que*

---

<sup>8</sup> Comportamento: maneira de se comportar ou de se conduzir; conjunto de ações de um indivíduo observáveis objetivamente. (A psicologia experimental distingue os comportamentos nos quais a resposta do sujeito decorre de um estímulo, daqueles em que não se distingue um estímulo específico). Psicologia do comportamento, estudo sistemático das reacções individuais aos estímulos.

*foi orientada mais facilmente para o laboratório do que para o terreno, na medida em que a verificação e a manipulação das variáveis são, ali, muito simples” (2004, p. 17-18).*

Concluo que Lewin, relativamente aos conceitos, oferece um conjunto de ideias firmes e articuladas, no sentido de o pesquisador poder desenvolver princípios para posteriormente atestar numa experiência programada. Esta atitude experimental dominou no mais íntimo toda a corrente dinamicista, e entende-se nos dias actuais que estes estudos foram melhor realizados no laboratório do que no terreno, uma vez que era mais fácil dominar e manejar os instrumentos de trabalho no laboratório.

Maisonneuve relata que *“foi, todavia, no vaivém entre o terreno e o laboratório, que uma teoria «explicativa» dos fenómenos grupais conseguiu progredir: no primeiro surgem, com efeito, os factores e as hipóteses, que no segundo se encarrega de defenir e de verificar ou invalidar; e o regresso ao anterior terreno permite uma extensão das procedentes teorias conduzindo à elaboração de novos planos experimentais” (2004, p. 17-18).*

Relembro que a corrente dinamicista desenvolvida por Lewin teve os seus principais estudos em laboratórios e no terreno, sendo nessa insistência que o fenómeno grupal conseguiu avançar. No princípio aparece o factor e a hipótese; o segundo passo é verificar ou anular e, por fim, voltar ao primeiro campo de estudo que permite ao pesquisador um maior conhecimento das teorias, levando a preparação de modernos planos experimentais.

### **1.2.2 Corrente Interaccionista**

Na corrente interaccionista podem distinguir-se vários seguidores que tomam primeiramente, uma posição extraordinária e explicativa<sup>9</sup>, destacando os seus conceitos e hipóteses por meio de uma espécie evolutiva de experiência.

É R.F Bales quem, na perspectiva de Jean Maisonneuve, *“quer fundar a investigação sobre uma observação sistemática<sup>10</sup> dos dados imediatos, ou seja, dos processos de interacção*

---

<sup>9</sup> Explicativo: que serve para explicar, esclarecer; elucidativo.

<sup>10</sup> Sistemática: classificação dos seres vivos segundo um sistema (filó, classe, ordem, família, tribo).

*entre indivíduos, sem ir buscar nada, em princípio, ao vocabulário físico matemático; assim, definiu claramente a sua atitude metodológica, que difere da dos lewinianos. Um falso conceito consiste em supor que todo o processo científico se faz em torno de uma estratégia dedutiva de sentido único. Tal estratégia supõe, indirectamente, a construção de hipóteses teóricas ricas gerais; em seguida, a formulação de definições operacionais para cada uma das variáveis dadas pela hipótese. Por definições operacionais, deve entender-se os aspectos tangíveis<sup>11</sup> segundo os quais a variável se presta a uma manipulação do investigador (por exemplo, para uma variável como a Coesão, o inventário das atitudes para com o grupo, as simpatias mútuas, as capacidades colectivas, etc.)” (2004, p.19).*

Bales deseja criar uma investigação sobre o estudo de seres vivos segundo um sistema (classe, tribo e família, etc..), ou seja, dos processos de relação entre os indivíduos, utilizando princípios de terminologia da física e matemática, definindo deste modo a sua metodologia de estudo, que o diferencia da corrente dinamicista. A estratégia usada por Bales pressupõe, num primeiro passo, a construção de hipóteses teóricas; num segundo passo, a declaração de descrições operacionais dada pela variável das hipóteses.

As definições operacionais são os aspectos palpáveis em que a variável é usada e controlada pelo pesquisado. Um exemplo vivo é o caso da Coesão, com a qual o pesquisador trabalha, a união no grupo, a entrega em cada trabalho realizado, etc...

É ainda R.F. Bales quem, segundo Maisonneuve, afirma que *“em geral, toda a variável se presta a diversas definições operacionais, entre as quais o investigador pode escolher e que ele mesmo cria, frequentemente com auxílio de consignas simples debitadas aos sujeitos da experiência de validação. (...) Tem-se a tendência a supor, ao mesmo tempo, que as verificações operacionais são satisfatórias e que os resultados são negativos, não se saberá se as definições teriam sido mal escolhidas ou se as hipóteses não têm fundamento. Tende-se, então, a lamentar a diligência operacional mas, ao mesmo tempo, a aguardar as hipóteses”* (2004, p. 19-20).

---

<sup>11</sup> Tangíveis: que se pode tanger ou tocar; palpável: corpos tangíveis.

Para Bales, toda a variável que é usada por um pesquisador tem por base definições operacionais; o próprio tem a liberdade de seleccionar e de trabalhar com ela, com apoio de registo simples para tirar conclusões das experiências realizadas pelo cientista. Segundo o autor, a Coesão é uma variável muito importante para a elaboração de ideias e conclusões de trabalhos realizados pelos investigadores: pode retirar-se sobre um grupo de trabalho, quer informal ou formal, o registo dos comportamentos de cada indivíduo dentro da organização.

Segundo o mesmo autor, em resumo, *“o esquema teórico está protegido de modo demasiado excessivo nesta estratégia. Há poucas oportunidades de que os dados possam corrigir e melhorar as hipóteses de base. O remédio que Bales propõe consiste num regresso aos dados, à ajuda da «observação armada», nomeadamente a métodos de reposição contínua e sistemática dos processos naturais que se desenvolvem nos grupos ( ... ) Bales, no plano experimental, substitui uma espécie de «pesca em águas turvas»; parece que a sua perspectiva é bastante limitada, tanto mais que as situações colectivas que ele encara são quase exclusivamente discussões, e que o seu âmbito de análise é um sistema de categorias de origem indutiva<sup>12</sup> certo, mas rígido. Mesmo que se lhe introduzam «mudanças experimentais» determinadas para medir a incidência sobre os processos, não se pode ir além do nível das correlações entre variáveis. Enfim, as ideias de totalidade e interdependência, que desempenham um papel considerável para Lewin, parecem, se não ausentes, pelo menos secundárias no interaccionismo que se arrisca, distante, a reduzir a dimensão propriamente colectiva do grupo à teia ou à soma de relações interpessoais”* (2004, p.20).

Posso concluir que existem poucas possibilidades de os dados recolhidos conseguirem corrigir e aperfeiçoar as hipóteses de base. Segundo o bálsamo proposto por Bales, busca-se voltar aos dados<sup>13</sup>, no sentido de uma restituição contínua e sistemática dos processos naturais que são desenvolvidos no seio dos grupos de trabalho. Sendo que, na parte experimental, a sua ideia é muito limitada, porque as questões colectivas que ele observa são normalmente feitas em discussões, e essas mesmas discussões são, na sua perspectiva, um sistema de categorias de origem sugestiva<sup>14</sup> mas rígida. Mesmo que o pesquisador faça mudanças na sua experiência

---

<sup>12</sup> Indutivo : que induz, que incita. Que procede por indução: método indutivo.

<sup>13</sup> Dos processos de interacção entre os indivíduos, sem ir buscar nada, em princípio, ao vocabulário físico e matemático.

<sup>14</sup> Sugestivo : que sugere, que inspira; evocativo: paisagem sugestiva. Insinuante, atraente.



para conseguir calcular o acontecimento sobre os processos, a própria investigação não tem argumentos para passar além da interdependência que existe entre as variáveis explicativas.

### 1.2.3 Corrente Psicanalítica

Na perspectiva de Maisonneuve, a psicologia freudiana considera que *“os conceitos e os modelos analíticos exercem uma influência decisiva sobre grande número de clínicos orientados para a Psicossociologia<sup>15</sup>. Isto explica-se facilmente, por um lado, porque o freudismo constitui um tipo de aproximação dinâmica da conduta e, por outro, em razão do desenvolvimento de terapia de grupo, que levaria os psiquiatras a confrontarem-se nos processos colectivos”* (2004, p. 21).

Por fim, já a corrente psicanalítica, as ideias expostas e os modelos analíticos conseguem inculcar, de uma forma assertiva, muitos clínicos que estão direccionados para a área da psicossociologia. Esse tipo de situação tem uma explicação, a razão do porquê do freudismo estabelecer uma aproximação dinâmica da conduta e a certeza do progresso da terapia de grupo, conduzindo todos os psiquiatras a debaterem-se sobre as ideias de processos colectivos.

Citando, mais uma vez, Jean Maisonneuve *“é de notar naturalmente a tendência experimental face à tendência clínica, sendo que a segunda nos mostra situações vividas e faz uma análise em termos de psicologia individual (motivações, ansiedade, defesas, decisões, etc.), enquanto a primeira se inclina sobre situações construídas, artificiais, com ajuda de conceitos relacionados das ciências físicas (equilíbrio de forças, cadeias, etc)”* (2004, p. 21).

Neste ponto, posso constatar a diferença entre a tendência experimental e a tendência clínica, uma vez que, a tendência experimental apresenta casos convividos, numa análise de

---

<sup>15</sup> Psicossociologia : ciência que faz o estudo psicológico dos fatos sociais; psicologia social. Ela integra os saberes decorrentes da prática, contributos da psicologia social, da sociologia, da semiologia, da sistématica, da psicanálise e das teorias das organizações.



psicologia individual<sup>16</sup>, sendo que o caso da tendência experimental apresenta casos dissimulados e construídos, tendo o apoio das ciências físicas<sup>17</sup>.

Jean Maisonneuve continua: *“todavia, encontram-se diversas analogias «psicanalistas» na linguagem do próprio Freud; mas sobretudo notam-se certos termos de processos comuns e transespecíficos, nomeadamente, os de tensão, resistência, conflito, cujo acento tanto é individual como colectivo, psicológico como sociológico. Uma real oposição apenas subsiste, porque certos investigadores pretendem reduzir o mecanismo dos grupos aos modelos freudianos da família (nomeadamente à relação entre pai e filho e entre irmãos) e recusar qualquer interpretação em termos estranhos ao sistema da personalidade<sup>18</sup> (sobretudo os de desejos, de identificação, de frustração), ou seja, a recusar influência de normas especificamente colectivas sobre os comportamentos (reduzindo, por exemplo, a pressão interna de um grupo sobre os seus membros a um jogo de identificação inter individual). Verifica-se a essência ou o segredo da Dinâmica de Grupos: as actividades e as percepções dos membros do grupo são unicamente os elementos de uma estrutura complexa, não convertível aos mesmos elementos”* (2004, p. 21-22).

Ainda dentro da conclusão, assinalam-se muitas semelhanças na corrente «psicanalista», na forma como o próprio Freud se expressa, particularmente com termos de processos comuns; tem como exemplo os de tensão, ou resistência, na qual a harmonia é tanto individual como colectiva, psicológica ou sociológica. Nesta parte do trabalho, alguns investigadores<sup>19</sup> tentam reduzir o mecanismo dos grupos dos modelos freudianos da família, ou a relação que existe entre os membros da família e recusam qualquer interpretação estranha ao sistema de personalidade (tendo como exemplo vivo, a frustração, os desejos, etc...). Nota-se a natureza do segredo da dinâmica de grupos: cada membro de cada grupo (que são uma estrutura complexa) não é transformável aos mesmos elementos.

---

<sup>16</sup> Na interpretação de ansiedade, decisões, defesas e motivações.

<sup>17</sup> Por exemplo equilíbrio de forças, cadeias e valências.

<sup>18</sup> Sistema de Personalidade: é a actividade fundamental de processos de acção, do que decorre a realização de princípios e exigências culturais. No nível de reconhecimento, no sentido de motivação, a máxima realização de satisfação de personalidades é o objectivo fundamental da acção.

<sup>19</sup> Alguns investigadores retratam nomeadamente à relação entre pai e filhos e irmãos, a onde rejeitam qualquer ideia desconhecida ao Sistema de Personalidade (principalmente os de desejos, de frustração e identificação).

### 1.3 Modelo de Gestão “Coesão & Grupo”

Na perspectiva dos autores J.M. Carvalho Ferreira et al. *“foi há mais de 70 anos que Elton Mayo<sup>20</sup> (1933), nas experiências levadas a cabo em Hawthorne<sup>21</sup>, chamou a atenção para os grupos de trabalho informais no contexto organizacional. É a partir deste momento que o estudo de pequenos grupos nas organizações ganha relevância, no âmbito da psicologia social<sup>22</sup> e das organizações. A perspectiva clássica e racionalista sobre as organizações, dominante nos anos trinta e quarenta, considerava o indivíduo como uma unidade de construção das organizações. A principal preocupação consistia, em primeiro lugar, em determinar a tarefa e os objectivos, encontrar a estrutura apropriada aos objectivos e finalmente encaixar os indivíduos na estrutura pré-definida”* (1999, p. 335).

Neste ponto posso deduzir que o autor refere as experiências feitas pelo psicólogo australiano, que chamou a atenção para os trabalhos realizados nos grupos informais, numa perspectiva da organização. Foi a partir destes estudos que foram realizados que, e desde então, os grupos de pequena dimensão passaram a ter uma grande importância nas empresas, na perspectiva da psicologia social e das organizações. Assinalo também a ideia clássica e racionalista que o mesmo autor tem sobre a organização, ou seja, que o pensamento decide as actividades e os objectivos.

Conforme os autores J.M. Carvalho Ferreira et al., relatam, *“contudo, o comportamento das organizações e o desempenho das actividades inerentes ao seu funcionamento não são apenas de carácter individual mas também grupal. A existência de grupos não é apenas uma realidade de carácter psicossocial<sup>23</sup>, constituindo igualmente uma mais-valia que permite aumentar a eficácia global da organização, assim como o nível de satisfação dos seus elementos. Quando os indivíduos interagem numa situação de grupo, um efeito secundário*

---

<sup>20</sup> Elton Mayo (26-09-1949): foi um psicólogo australiano, sociólogo e teórico da organização. A pesquisa que realizou no âmbito de Estudos de Hawthorne, mostraram a importância dos grupos em que afectam o comportamento dos indivíduos no trabalho.

<sup>21</sup> A experiência de Hawthorne, pelos seus resultados e impacto sobre a teoria das organizações, nos domínios da história, psicologia e sociologia industrial, e que deu origem à Escola das Relações Humanas.

<sup>22</sup> Psicologia Social: é o estudo científico da interdependência, da interacção e da influência entre as pessoas. A interdependência reflecte o facto de que a maior parte das coisas que uma pessoa deseja não pode ser obtida sem a colaboração das outras pessoas.

<sup>23</sup> Psicossocial : que concerne simultaneamente à psicologia individual e à vida social.

*consiste no alastrar de um fenómeno grupal que os psicólogos sociais denominam Coesão. Quando se desenvolve a Coesão, os membros do grupo tendem a unir-se mais e a ter mais um sentido de «nós» do que do «eu»*” (1999, p. 335).

A atitude das organizações e a eficácia relativamente ao seu exercício têm um carácter individual, mas também apresenta um aspecto colectivo. Os grupos de trabalho nas sociedades contemporâneas, gozam não apenas de uma posição psicossocial, mas sendo em si um bem valioso que cada empresa tem, facilitam e ajudam na totalidade uma organização a ser mais eficiente; consequentemente, aumentam os níveis de contentamento dos indivíduos que pertencem à equipa.

#### 1.4 Coesão de Grupo e Identidade Social

O autor Charles Stangor define o Grupo Social com base em *entitativity*<sup>24</sup>, conceito que “*se refere a como e quando percebemos as pessoas como um grupo. Mas os grupos são mais do que as nossas percepções dos indivíduos: os grupos também nos fornecem significado, influenciando o modo como nos sentimos sobre o grupo, sobre os membros do grupo, e sobre nós mesmos*” (2004, p.24).

Entre a Coesão Grupo e a Identidade Social<sup>25</sup>, há uma relação (de interdependência<sup>26</sup>) e, dentro dum grupo de trabalho, pode-se encontrar a relação entre as pessoas e o grupo. As equipas são mais do que entendimento das pessoas, sendo que os seus elementos dão informação sobre nós próprios no sentido de como estamos com o grupo e também fornecem dados relativos ao do resto dos indivíduos que compõem a equipa. O grupo de trabalho incute nos seus indivíduos a importância de trabalhar nele, o que acaba por motivar a cada elemento

---

<sup>24</sup> Entitativity: grau em que um grupo, entendido como uma entidade, pode ser um conceito útil na compreensão de como um determinado bairro pode influenciar o modo como os residentes dessa área são percebidos.

<sup>25</sup> Identidade Social: o conceito de identidade Social tem sido, nos últimos anos, progressivamente utilizado na descrição e explicação do comportamento social. Este conceito é apresentado por Henri Tajfel na teoria das relações intergrupo como causa dos comportamentos de discriminação entre os grupos sociais.

<sup>26</sup> A interdependência: é um conceito cujo âmbito de estudo teve início na Psicologia e que aparece associado à necessidade de filiação, instinto sociável, desejabilidade social e atracção interpessoal (Del Prette e Del Prette, 2007: 217). Trata-se de uma condição natural de vida social que orienta as interacções entre pessoas e grupos. Numa análise mais profunda, pode considerar-se que a interdependência se torna condição do estabelecimento de relações interpessoais, na medida em que cada indivíduo se encontra envolvido numa teia infinita de relações com muitos outros indivíduos.

da equipa a maneira como se pensa sobre o grupo, sobre os colegas e até mesmo sobre nós mesmos e a finalidade<sup>27</sup> que temos para com o grupo de trabalho.

Coesão do Grupo Social é o vínculo em conjunto de elementos de uma organização. Quando os membros do grupo são mais semelhantes entre si por diferentes particularidades, é mais fácil vêem aparecer a Coesão. Relativamente à identidade social, sabe-se que as pessoas se sentem mais próximas quando vislumbram que existem semelhanças entre si, em termos de características externas (idade e etnia) ou internas (valores e atitudes). Além disso, o fundo idêntico torna mais plausível que os membros repartam a mesma concepção sobre vários assuntos, abrangendo as finalidades do grupo. Em geral, da maior concordância entre os membros do grupo sobre os regulamentos, resultam maior confiança e menos conflitos<sup>28</sup> disfuncionais<sup>29</sup>. Esta maior concordância, por sua vez, fortifica mais a equipa para o trabalho no futuro.

### 1.5 Coesão de Grupo e Comportamento

Conforme o autor Charles Stangor afirma: “*grupos coesos comportam-se de maneira diferente dos grupos menos coesos (Hogg, 1992). Por um lado, a Coesão está associada à satisfação do grupo, incluindo a resolução das suas ansiedades; neste grupo, a comunicação torna-se mais positiva e verifica-se maior assiduidade (Seashore, 1954). Estudos de unidades militares descobriram que os membros de grupos coesos têm mais moral e confiança em si (Gal, 1986). Pepitone e Reichling (1955) constataram que os grupos coesos demonstram mais hostilidade a forasteiros, ao passo que grupos menos coesos demonstram mais hostilidade entre os grupos*” (2004, p.25).

---

<sup>27</sup> Finalidade: propósito, fim, alvo, objectivo e destinação.

<sup>28</sup> Conflito: segundo Baron (1994), refere-se a instâncias nas quais unidades ou indivíduos na organização trabalham contra, no entanto com os outros. Walton (1972) diz que, conflitos representam antagonismos pessoais, diferenças de carácter marcadamente pessoal e emocional, decorrentes das relações de interdependência dos indivíduos no trabalho. Esses antagonismos tendem a se agravar em um ambiente corporativo, onde pessoas com valores diferentes interagem.

<sup>29</sup> Conflito Disfuncional: atrapalha o desempenho do grupo.

Há a registar, neste aspecto, uma diferença entre os grupos coesos e os menos coesos, no sentido de que os grupos se comportam de modo diferente na execução das tarefas. Dentro de um grupo coeso constata-se que existe uma grande satisfação na realização do trabalho, para além de menor ansiedade e de uma maior comunicação. A informação torna-se mais acessível e existe uma enorme confiança entre os membros do grupo. Os grupos coesos mostram-se igualmente mais resistentes aos elementos exteriores e, no sentido inverso (isto é, entre equipas não coesas), as equipas de trabalho demonstram mais oposição aos outros grupos.

Segundo o autor Charles Stangor, *“os indivíduos também se preocupam com os resultados positivos e negativos do grupo, quando este é coeso (Brawley, Carron, Widmeyer &, 1987; Zander, 1971/1996). Num estudo de laboratório, sobre o tema da Coesão, Zander, Stotland e Wolfe (1960) formaram grupos de estudantes universitários que trabalharam juntos num projecto. No entanto, cada grupo foi criado para ter alto ou baixo teor de coesão, respectivamente. Nos grupos coesos, os participantes da pesquisa empenharam-se nas suas tarefas, tendo sido marcados pelo experimentador como um “grupo”, para o qual se escolheu um nome, enquanto nos grupos não coesos, os participantes se sentaram dispersos pela sala e foram marcados pelo experimentador apenas como “indivíduos”.*

*Ficou demonstrado que os membros do grupo coeso foram os que mais investiram no grupo, e quando foram informados de que o seu grupo tinha sido bem sucedido numa tarefa, reagiram de forma muito positiva; pelo contrário, quando tomaram conhecimento das suas falhas, reagiram de forma muito negativa” (2004, p.25-26).*

É possível verificar que qualquer elemento que pertença a um grupo coeso manifesta uma atenção especial aos resultados alcançados pela equipa, quer estes sejam positivos ou negativos. Um estudo realizado por Zander et al., em 1960, com estudantes universitários, concluiu que os membros do grupo mais coeso reagiam de forma positiva aos bons resultados obtidos e de forma negativa a eventuais erros ou falhas. De um modo geral, o sucesso e o fracasso de qualquer grupo são influenciados pelo seu nível de coesão: se o grupo for muito coeso na execução das tarefas, verifica-se maior união e entrega a cada desafio apresentado pela organização; realizar actividades com um espírito positivo, torna maior a probabilidade de sucesso para este grupo. Caso contrário, a probabilidade de realizarem, de forma bem sucedida, as suas tarefas quotidianas é menor; além disso, é de salientar que, nos grupos

coesos, o fracasso dentro do grupo pode ter pouco impacto na equipa, pois, se esta apresentar uma moral elevada, o fracasso não é sentido de forma tão significativa pelos seus membros. Em caso de sucesso, uma vez que o grupo apresenta bons resultados a partir do modelo de Coesão adoptado, o impacto destes resultados também não se faz sentir muito intensamente, dado o nível muito elevado de Coesão já atingido.

## **1.6 Coesão de Grupo e Psicologia Social**

Segundo os autores Brian Parkinson et al., *“o conceito de Coesão do Grupo tem uma longa história em Psicologia Social. A primeira análise sistemática empírica do fenómeno foi fornecida por Festinger e colaboradores (1950), num estudo clássico sobre o modo como os grupos sociais informais colocam os seus membros sob pressão, para estarem em conformidade com as normas do grupo. Em estudo, a formação de grupos e seu funcionamento foram investigados em dois projectos de habitação para antigos combatentes, casados, no Massachusetts Institute of Technology (MIT). Coesão do Grupo foi definida como: a totalidade do campo de forças que impulsiona os membros de uma organização a permanecer no grupo”* (2005, p.146).

Constatamos que a definição de Coesão é tratada pela Psicologia Social desde há muito tempo, e que a primeira tese sobre a Coesão foi defendida por Festinger, em 1950, após estudos realizados em grupos informais, sobre cujos membros se exerceu uma determinada pressão, em concordância com normas que regiam a equipa de trabalho. O trabalho de formação de grupo foi desenvolvido e pesquisado em dois projectos de habitação, no MIT - Massachusetts Institute of Technology.

Conforme os autores Brian Parkinson et al., *“dois conjuntos de factores foram pensados para dar forma à Coesão do Grupo: a Atractividade do Grupo<sup>30</sup> aos olhos dos seus membros, e a influência do grupo sobre os respectivos membros relativamente à realização dos objectivos*

---

<sup>30</sup> Atractividade do Grupo: é a situação em que os indivíduos se sentem atraídos pelo grupo, ao ponto de nenhum deles desejar sair de uma equipa onde conseguem realizar os seus objectivos mais importantes.

*importantes (por exemplo, Hogg<sup>31</sup>, 1992 e, Festinger<sup>32</sup> e colaboradores, abordaram a Coesão do Grupo concentrando-se, principalmente, na atracção interpessoal<sup>33</sup>). Assim, embora a problemática da influência do grupo sobre os indivíduos no cumprimento dos seus objectivos fosse o quadro teórico da sua pesquisa para estudar o modo como a Coesão se desenvolveu entre os membros do grupo, foi pedido aos participantes que se organizassem em grupos de três pessoas, e passassem a maior parte do seu tempo a conviver. Quanto maior fosse o número de membros do grupo nomeados, mais coeso era o grupo” (2005, p.93-94).*

Desde há muito tempo, estudos realizados por grandes investigadores do modelo empresarial da Coesão de Grupo, chegaram à conclusão de que existe uma estreita relação entre a Coesão e a conformidade às normas do grupo, na linha do realizado por Festinger e seus colaboradores, por volta de 1950; ficou ainda demonstrado que a atractividade do grupo é um dos factores que dão forma à sua Coesão, uma vez que todos os seus elementos precisam da união e dependem desta para a conclusão de metas importantes, traçadas pela organização. A Coesão de Grupo resumiu-se à atracção interpessoal.

Conclui-se ainda, a partir do estudo de Hogg, datado de 1992, que *“pessoas em grupos coesos tendem a concordar com o outro e a comportar-se de maneira semelhante, tornando-se, por isso, relativamente indiferenciados e homogéneos. O comportamento do grupo é caracterizado pela sua conformidade a padrões ou normas. Este aspecto da solidariedade<sup>34</sup> reflecte-se em noções como as forças normativas, a unidade de propósito, a homogeneidade*

---

<sup>31</sup> Michael Hogg: é professor de Psicologia Social na Claremont Graduate University. A sua investigação centra-se na identidade social de processos dentro e entre grupos grandes e pequenos, e tem publicado numerosas obras sobre temas como relações intergrupais, coesão grupal, liderança, motivação de grupo e processos de conformidade.

<sup>32</sup> Leon Festinger (1919 -1989): foi um psicólogo social americano, responsável pelo desenvolvimento da Teoria da Dissonância Cognitiva, devendo-se-lhe a descoberta do papel da proximidade na formação dos laços sociais, para além de outras contribuições para o estudo das redes sociais.

<sup>33</sup> Atracção Interpessoal: baseia-se na preferência por determinadas pessoas, que nos leva a querer partilhar a sua presença; está relacionada com a vivência pessoal de cada indivíduo. Envolve emoções, afectos, sentimentos e relações interpessoais.

<sup>34</sup> Solidariedade: dependência mútua entre os homens. Sentimento que leva os homens a auxiliarem-se mutuamente. Relação mútua entre entidades dependentes. Compromisso pelo qual as pessoas se obrigam mutuamente a cumprir determinados objectivos.



*das percepções, atitudes e sentimentos partilhados, estruturas de significados, representações consensuais, conexões, entidades delimitadas e normas compartilhadas (pp. 80 - 81) ” (2005, p.94).*

Nos grupos coesos, onde a união e a confiança entre os membros é elevada, há tendência para estes partilharem todas as informações entre si e procederem de maneira idêntica. Como se pode verificar, estas características (por exemplo, a unidade de propósito, a homogeneidade das percepções, os sentimentos partilhados, as conexões e representações consensuais) potenciam o futuro positivo de uma empresa, já que os seus membros são forças homogêneas, com uma mesma identidade. A unidade de propósito é muito importante na organização, na medida em que permite que todos se sintam unidos no mesmo propósito, relativamente às tarefas que o grupo tenha de realizar e, estando todos conectados, sentem-se ligados a um objectivo que contribui para o crescimento da equipa. Todos devem estar munidos do mesmo sentimento e partilhar ideias novas e construtivas, para o bem-estar do grupo e para o bom funcionamento de cada actividade. Não deixo de frisar que também deve haver homogeneidade de percepções face a cada realidade vivida pela organização, o que implica a responsabilidade de partilhar os mesmos objectivos, bem como a necessidade de os assumir individualmente, tal como foram traçados pela organização em prol do desenvolvimento do próprio grupo.

## **1.7 Coesão e Produtividade**

Normalmente, numa equipa caracterizada pela Coesão, as normas que regem os indivíduos exigem um desempenho elevado, pelo que, aparentemente, os grupos mais coesos são mais produtivos, enquanto os grupos com baixa Coesão têm uma produção moderada. Na mesma linha de pensamento, se as normas de desempenho forem baixas, tanto os grupos coesos, como os de baixa Coesão, têm uma produção inferior. Desta forma, constata-se que, independentemente do grupo de trabalho, tem de haver sempre um nível de Coesão muito elevado, para não afectar o seu desempenho na execução de alguma tarefa; no entanto, a Coesão e a Produtividade não se encontram directamente relacionadas.



Esta conclusão é, de resto, suportada pelos estudos de Norman A. Sprinthall et al., segundo os quais *“a nossa investigação indica que não existe uma relação simples, linear e directa entre a Coesão e a Produtividade”* (1990, p.478).

Para que um grupo seja considerado coeso, tem de existir entre os membros partilha de ideias ou opiniões e acordo na tomada de decisão, o que, porém, não implica que este mesmo grupo seja muito bom ou produtivo. Por exemplo, se um sindicato de trabalhadores coesos, onde a produção do dia depende fortemente de 90% dos trabalhadores, decidir convocar uma greve, com uma paralização de 95% dos trabalhadores, essa greve faz com que a produção e a Produtividade desta fábrica desçam até ao nível zero, em oposição a um sindicato de trabalhadores não coesos, com o mesmo exponencial de produção, a qual não chegará a este limite pois os membros não se sentem mutuamente atraídos para a causa.

Os grupos fortemente coesos mostram ser mais produtivos e lucrativos do que os grupos que apresentam um nível baixo de Coesão; quando os membros desse mesmo grupo têm uma motivação em alta, a sua satisfação para fazer o trabalho é positiva, mas quando a motivação é negativa, o grupo mais coeso tende a ser ainda menos produtivo do que o grupo menos coeso.

Na realidade, segundo Norman A. Sprinthall et al., *“entre a Coesão e o Conformismo<sup>35</sup> existe também uma relação; qualquer grupo assenta na relação atrás mencionada entre a Coesão e a Produtividade. Quando a norma do grupo é a alta produtividade, o grupo altamente coeso conforma-se a essa norma; do mesmo modo, quando a norma do grupo vai no sentido da baixa produtividade, a norma, especialmente nos aspectos relevantes para o grupo (condições de trabalho e salário, por exemplo). Um dos factos mais importantes neste planeta é que os seres humanos formam grupos e vivem as suas vidas em situações de grupo. Igualmente, é importante o facto de que, quando em situações de grupos, tendem a comportar-se todos da mesma maneira. O Conformismo é um facto da vida e onde quer que procuremos, encontramos grupos de pessoas e, dentro de cada grupo, quase todos se comportam do mesmo modo”* (1990, p.478-479).

O Conformismo e a Coesão estão correlacionados, porque no grupo de trabalho que apresenta um alto nível de Coesão, existe uma maior probabilidade desse mesmo grupo de trabalho pensar que está tudo bem, acabando por conformar-se com as situações; ou mesmo, se o

---

<sup>35</sup> Conformismo: pode ser definido como a tendência para o indivíduo adaptar o seu comportamento às pressões do contexto social e agir em conformidade com as normas vigentes (Levine e Russo, 1987).

grupo tem uma baixa produtividade, interrompe o bom ciclo de Produtividade, muitas vezes por causa das políticas salariais implementadas pela organização. É de sublinhar que, desde sempre, o ser humano viveu e interagiu com outras pessoas, em situações de equipa, por exemplo, em associações recreativas, escola, trabalho, igreja ou num clube de futebol, chegando a manifestar-se de formas semelhantes. E por fim, a acomodação é uma verdade da vida, que se pode encontrar em vários grupos, independentemente das formas que estes apresentem.

### 1.8 Atracção Social *versus* Individual

Segundo os autores Brian Parkinson et al., “isto leva a uma perspectiva diferente sobre a Coesão do Grupo. Defensores de uma abordagem de Auto-Categorização<sup>36</sup> argumentam que é preciso distinguir entre duas formas de atracção para o outro. Atracção Pessoal, que é baseada nas propriedades idiossincráticas da outra pessoa, e Atracção Social, que é baseada no facto de a outra pessoa ser um membro do grupo. Social, em oposição a pessoal. A atracção, portanto, nada tem a ver com as propriedades de outras pessoas como indivíduos únicos” (2005, p.95).

A Atracção Pessoal e a Atracção Social são distintas, e nenhuma exclui a outra porque há individualidade, a qual inclui a atracção por um membro do grupo que se distinga, e há a colectividade, que se revela na atracção pelo estatuto de um grupo, designada por Atracção Social. Segundo Michael Hogg (1992), o conceito de atracção pode considerar-se como um último aspecto que está inter-relacionado com a Coesão de Grupo. A Atracção Social baseia-se em interacções entre duas ou mais pessoas, ou entre grupos que subsistem no tempo, enquanto a atracção pessoal é suscitada pelas características próprias que cada indivíduo tem, e que o diferenciam de outra pessoa. Como exemplo de factores de atracção, posso citar o caso da proximidade, que ocorre entre pessoas que estão sempre juntas ou convivem constantemente umas com as outras, acabando por atrair-se mutuamente; e ainda o caso da nossa família. Há também o caso da atracção física, despertada pela beleza de alguém com quem se convive; este contacto com alguém, possuidor de uma boa aparência física, acaba por

---

<sup>36</sup> Teoria de Auto-Categorização: teoria da auto-categorização um grupo existe quando os indivíduos integram na sua auto-definição a pertença a uma categoria social produzida pelo processo de categorização.

fazer aumentar a nossa auto-estima e o nosso prestígio no meio social ou grupal a que pertencemos. Existem igualmente as semelhanças interpessoais, verificadas quando nos sentimos mais atraídos pelas pessoas que têm comportamentos semelhantes aos nossos, e que partilham das mesmas opiniões e crenças. Por fim, posso referir ainda a complementaridade, que surge quando nos sentimos gradualmente mais atraídos pelas pessoas com quem estabelecemos relações de afecto.

### 1.9 Identidade Social *versus* Pessoal

A Auto-Categorização é essencialmente uma teoria da estrutura e função de auto-conceito. A teoria de Auto-Categorização diz-nos que um grupo existe quando os indivíduos integram, na sua auto-definição, a pertença a uma categoria social produzida pelo processo de categorização. Na relação entre a Coesão de Grupo e a Auto-Categorização, é de salientar a importância conferida ao conceito de identificação que um grupo de cada organização possa possuir. Quando o indivíduo de uma sociedade contemporânea se coloca como membro de qualquer grupo cujos restantes membros são activos, esse indivíduo cria uma vontade de participar mais no grupo, para se tornar mais dinâmico na execução da tarefa. Consequentemente, acaba por tornar-se socialmente mais activo no interior do grupo em que está inserido.

Conforme os autores Brian Parkinson et al., “*esta Identificação Social é diferente da minha Identificação Pessoal (o seu sentido de si mesmo como um indivíduo único, com específicas relações interpessoais), que descreve e prescreve os atributos de um membro do grupo (ou seja, qualquer membro do grupo). Quando se supõe que uma identificação mais marcante das pessoas em grupos coesos acontece, em seguida, as Identidades Sociais têm implicações claras para a "Carreira Moral"*<sup>37</sup> (Greenword, 1994). Ao responder emocionalmente a algum evento, eu tenho que preocupar-me com as implicações do caso, em especial para aquelas

---

<sup>37</sup> Carreira Moral: é uma sequência de experiências semelhantes pela qual passam pessoas em função de apresentarem um determinado estigma.

*que são motivo de preocupação para mim; e a minha Identificação Social<sup>38</sup>, como um membro do grupo, é motivo de preocupação para mim” (2005, p.95-96).*

O autor mostra que a Identidade Social<sup>39</sup> é distinta da Identidade Pessoal,<sup>40</sup> no sentido de cada sujeito ser singular; no caso particular das relações interpessoais (porque o ser humano vive em sociedade, acabando, conseqüentemente, por não estar “sozinho”, antes convive e interage sempre com as outras pessoas), pode dizer-se que estas são determinadas pelas qualidades de qualquer membro do grupo onde se está inserido. Concluo, assim que, o tipo de identificação que mais marca o indivíduo é aquela que diz respeito às pessoas enquanto membros de um grupo coeso; a Identidade Social é a que mais influencia a “carreira moral”, isto é, a credibilidade social do indivíduo. Quando ocorre algum acontecimento importante, o indivíduo tem que ter maior atenção a tudo o que o possa inquietar; tem de atender também à sua identidade social (relacionada com tudo aquilo que partilha com o resto da equipa), pois, como membro integrante de um grupo, é seu dever estar atento.

### **1.10 Influência Social Normativa versus Informativa**

Os investigadores Deutsch e Gerald foram os pioneiros da investigação da Influência Social, há meio século atrás, diferenciando e distinguindo a Influência Normativa da Influência Informativa, sendo que a primeira, segundo Kaplan, por volta dos anos 80, subentende um modelo sócio-afectivo<sup>41</sup>, no qual toda a motivação<sup>42</sup> que qualquer indivíduo possa ter concorda com as compensações sociais; por exemplo, quando a pessoa está inserida num

---

<sup>38</sup> Influência Social: processo pelo qual as pessoas modificam, afectam os pensamentos, os sentimentos, as emoções e os comportamentos de outras pessoas. Decorre da própria interacção social, não sendo premeditado ou determinado.

<sup>39</sup> Identidade Social: componente da nossa identidade que partilhamos com os restantes membros do nosso grupo de pertença. O aspecto “nós” do nosso auto conceito. A parte da nossa resposta a “quem sou eu?”, que vem da nossa pertença a determinados grupos sociais.

<sup>40</sup> Identidade Pessoal: aquilo que define o nosso “eu” ou *Self*; o sentido da nossa individualidade. Inclui descrições privadas e públicas. Tanto é o produto das nossas crenças sobre nós mesmos, como é um processo activo de organização de informação que nos diz respeito.

<sup>41</sup> Modelo Sócio-Afectivo: de acordo com este modelo, as preferências da maioria são determinantes para a escolha do indivíduo que procura conformar-se às normas do grupo e, assim, assegurar uma aceitação positiva.

<sup>42</sup> Motivação: conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo ou fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração.

grupo de trabalho, há necessidade de ser aceite pelos restantes membros do grupo e também de aceitar as normas que regem o grupo. Na segunda situação, admite-se o modelo cognitivista<sup>43</sup>, focado na ideia de que somos seres pensantes na tomada de alguma decisão e que devemos ser coerentes na discussão de acontecimentos que são estudados, ou mesmo observados.

Apesar do “casamento” da Coesão com o Conformismo aparentar ser um êxito, ainda existe uma grande problemática em torno da sua explicação. As descrições primitivas focalizam-se na ideia de dependência: os membros de cada grupo de trabalho, individualmente, não são independentes da aprovação de cada grupo social para conseguirem informação sobre a veracidade da situação em que se encontram.

Segundo Brian Parkinson et al., *“Influência Normativa é baseada naquilo a que Abrams e Hogg (1990) designaram como “a pressão para cumprir”, ao passo que a Influência Informativa se baseia naquilo a que se chama “razões para concordar”. Ambos os tipos de Influência Social tendem a ser maiores nos grupos coesos: se a pessoa está ligada a outros membros do grupo e se pensa que o grupo pode ajudá-lo a atingir metas importantes, haverá mais tendência para querer ganhar e manter a aprovação social dos outros membros do grupo, sentindo-se, por isso, pressionada para concordar com os seus desejos e expectativas aparentes; ao mesmo tempo, haverá também maior tendência para considerar como válidos os seus sentimentos e comportamentos, e, portanto, para manter os seus próprios pensamentos, sentimentos e comportamentos em concordância com aqueles”* (2005, p.94).

Esses dois pilares da Influência Social, em vez de incompatíveis, coabitam, na medida em que são influenciados por factores contingenciais. Não podia deixar de referir alguns factores que possibilitam uma melhor compreensão deste ponto do trabalho, nomeadamente, a natureza das questões, o objectivo e a orientação do grupo, e também o tipo de resposta dos membros do grupo. Esmiuçando cada um destes factores, relativamente à sua natureza, pode dizer-se que a Influência de tipo Normativo se exerce perante questões relacionadas com valores, enquanto na influência de tipo informativo, estamos perante questões de facto. Quando se trata do objectivo e da orientação do grupo, verifica-se a predominância da Influência de tipo

---

<sup>43</sup> Modelo Cognitivista: de acordo com este modelo, a motivação humana assenta na necessidade conhecimento objectivo e rigoroso da realidade. A escolha individual irá depender da qualidade de argumentação lógica que se estabelece no grupo.

Normativo, que dá maior ênfase à manutenção de relações; já nos casos de Influência Informativa, verifica-se maior ênfase na resolução de problemas e na tomada de decisões. Quando a questão é a resposta pública dos membros do grupo, verifica-se uma predominância da Influência de tipo Normativo; pelo contrário, quando se pretende avaliar uma resposta de carácter privado, predomina a Influência de tipo Informativo<sup>44</sup>.

Verifica-se uma maior probabilidade de haver Influência Normativa e Informativa nos grupos coesos ou, pelo menos, de serem mais activas em grupos onde a Coesão predomina. Os indivíduos tendem a ser atraídos por grupos que os ajudam a atingir as suas metas, considerando-as importantes, pois essas metas são meios que os levam a ser aceites pelos restantes membros do grupo, fazendo com que os programas estabelecidos pela organização sejam concluídos com êxito.

### 1.11 Caso de Sucesso: “Olhando a Coesão”

Passo agora, como exemplo paradigmático, a analisar um caso de sucesso, o do grupo Disney. Este grupo consegue ter uma atitude positiva em relação a qualquer tipo de tarefa que está a realizar; entre os membros do mesmo existe uma relação de proximidade e confiança, que ajuda nas tomadas de decisão sobre situações que possam surgir. O grupo de trabalho é unido e partilha toda a informação necessária no seu seio; a sincronização do trabalho realizado é tal que nenhum membro deseja abandonar o grupo por um longo período de tempo, e todo o trabalho realizado pelos indivíduos do grupo é feito com a intenção de proporcionar uma maior rentabilidade e menos custos na empresa, para além de alcançar as metas traçadas pela organização no ano corrente. Este é um caso de sucesso do modelo preconizado, o caso emblemático da Disney.

Segundo Donelson R. Forsyth, *“relativamente à natureza da Coesão do Grupo, o grupo Disney tinha muitas qualidades notáveis. Os seus membros estavam extremamente motivados,(...) e o grupo conseguiu superar os obstáculos de uma forma quase inacreditável*

---

<sup>44</sup> Os factores foram tirados do livro psicossociologia das organizações dos autores J.M.Carvalho et al, na página 159, no quadro condições determinantes do tipo de influência social dominante, que foi adaptado de Kaplan, 1987.

*para atingir as suas metas. Mas talvez a sua principal característica seja a sua Coesão. Tornou-se tão coesa que parecia actuar como um todo”* (1999, p.149).

Em qualquer grupo de trabalho existem diversas qualidades, umas mais notáveis que outras e, no grupo de trabalho em causa, os seus colaboradores encontravam-se motivados para o trabalho que realizavam, ao ponto de vencerem todo o tipo de barreiras que pudessem existir; é de notar, também, que a coesão foi a chave do sucesso, pois estavam tão interligados que pareciam uma única pessoa.

Donelson R. Forsyth reforça esta ideia sublinhando que *“a Coesão do Grupo Disney era palpável. Observando a forma como os homens e as mulheres se envolvem no seu trabalho diário, os analistas foram levados a retirar uma conclusão inevitável: este era um grupo de Coesão. Estratégias observacionais têm sido usadas para analisar a Coesão do Grupo, cujo índice de sucesso é considerável. George Caspar Homans (1950), por exemplo, utilizou métodos de observação nos seus estudos de equipas de trabalho. Ele acompanhou as relações interpessoais entre os membros, de conflito ou tensão, e percebeu o modo como o grupo trabalhou em conjunto, como uma unidade. Pesquisadores têm utilizado a observação para o índice de Coesão dos Grupos de pares adolescentes (Adler & Adler, 1995), grupos de terapia (Budman, Soldz, Demby, Davis & Merry, 1993), grupos de lazer (Fine & Holyfield, 1996), os esquadrões militares (Kidder, 1981), e gangs (Davis, 1982)”* (1999, p.152).

Podemos concluir que a Coesão existente no grupo Disney era tão intensa que os trabalhadores daquele estúdio se entregavam empenhadamente a cada actividade que realizavam, sendo que o nível de Coesão que pairava no seio do grupo de trabalho atingia níveis elevados de satisfação, acompanhando as relações interpessoais entre os elementos do grupo e verificando-se que os grupos trabalhavam em conjunto, como se fossem um só indivíduo.

O mesmo autor Donelson R. Forsyth relata que *“alguns pesquisadores têm procurado aumentar a precisão dos métodos de observação estruturada, utilizando sistemas de codificação, como a interacção (Robert Bale, Process Analysis (IPA))<sup>45</sup> ou seu Sistema de*

---

<sup>45</sup> Interaction Process Analysis (IPA): um sistema de codificação estruturada desenvolvida por Bales, que pode ser usado para classificar o comportamento social e emocional dos grupos orientados para a tarefa.



*Múltipla Observação do Nível de Grupos (SYMLOG<sup>46</sup>; Bales, 1980, 1988). Através do sistema SYMLOG, os observadores permitem identificar a localização de cada membro do grupo dentro da estrutura global do grupo. Pessoas que são semelhantes, em termos de simpatia, por exemplo, seriam colocadas lado a lado no gráfico SYMLOG, enquanto um membro que é muito orientado para a tarefa e um membro que é emocionalmente mais expressivo, seriam colocados a maior distância” (1999, p.152).*

Alguns estudos realizados por especialistas na Coesão de Grupo têm utilizado métodos de observação estruturada, usando o sistema de codificação, como o caso do IPA, ou o SYMLOG, dando uma visão total do modo como o indivíduo se posiciona dentro da estrutura da equipa. Conforme as parecenças que cada elemento do grupo pudesse ter com o seu colega, era colocado na mesma posição no gráfico SYMLOG, pois, só assim, o pesquisador poderia tirar todas as conclusões necessárias sobre o grupo em estudo.

Segundo Donelson R. Forsyth, “*grupos como os dos estúdios Disney são tão misteriosos como sedutores. Eles são misteriosos, porque a sua unidade frequentemente se desenvolve de forma inesperada e sem motivos óbvios, à partida. Em alguns casos, os indivíduos que parecem bem adaptados, nunca bloqueiam em equipa; há ainda outros grupos em que os mais improváveis dos aliados se tornam tão interligados, que parecem encaixar-se como peças de um puzzle. Eles devem a sua Coesão a algum tipo de química "social" invisível, que transforma os membros numa equipa, deixando-nos a reflectir sobre as razões nas quais assenta esta unidade misteriosa. Grupos coesos são também atraentes para os seus membros; uma vantagem da Coesão parece ser, aos olhos dos seus integrantes, a ausência de monotonia” (1999, p.152).*

A unidade no trabalho dentro do grupo Disney desenvolveu-se rapidamente e, mesmo sem algumas explicações evidentes, era difícil, ou mesmo impossível, algum membro do grupo travar o trabalho que estava a ser desenvolvido, porque as pessoas tornaram-se tão ligadas que pareciam uma só, devendo-se todo esse sucesso no seio da equipa à Coesão, de tal forma que parecia haver uma força que os unia naturalmente, acabando por se atrair mutuamente. Pode-se concluir, a partir do modelo de Coesão de Grupo, que a organização teve bastante sucesso e que o mesmo foi bem implementado na equipa de trabalho da Disney Estúdios. Se estas

---

<sup>46</sup> System of Multiple Level Observation of Groups (SYMLOG): a teoria tri-dimensional do sistema de observação desenvolvido por Bales para estudar o comportamento do grupo.



estratégias continuarem a ser adoptadas, como o modelo de Coesão de Grupo, continuará a haver bastante progressão e sucesso nos novos filmes e assim se tem verificado.

## CAPÍTULO 2 - PERSPECTIVAS DE VÁRIOS AUTORES SOBRE A COESÃO DE GRUPO

Muitos especialistas de gestão e de outras áreas de estudo já há algum tempo têm feito esforços para definir Coesão de Grupo sob várias perspectivas. Não obstante, as suas ideias e perspectivas por vezes acabam por seguir a mesma direcção e, para melhor esclarecer esta questão, este trabalho expõe algumas dessas teses.

Conforme os autores J.M Carvalho Ferreira et al., citando Michael Hogg, *“o conceito de Coesão de Grupo começou por ser um termo meramente descritivo e sem grande consenso quanto ao seu significado formal. A primeira abordagem teórica do fenómeno de Coesão deve-se a Leon Festinger e alguns colaboradores, que posicionaram este conceito no domínio da solidariedade subjacente à interdependência<sup>47</sup>, para alcançar alguns objectivos em comum. Então, a Coesão pode definir-se como sendo o grau em que os membros de um grupo se identificam com o mesmo e partilham o seu empenho face ao grupo e aos seus objectivos. Se esta definição de Coesão, centrada no relacionamento interpessoal e nos processos psicológicos subjacentes, consegue explicar fenómenos de natureza grupal em pequenos grupos, ela não consegue generalizar-se aos comportamentos de grandes grupos, grupos dispersos ou etnolinguísticos. Alguns autores recentes propõem uma reconceptualização teórica do fenómeno de Coesão Social, baseada na teoria da Identidade Social<sup>48</sup>”* (1996, p.160-161).

O real significado de Coesão de grupo teve a sua primeira abordagem através de Leon Festinger e seus colaboradores; trata-se de uma ideia surgida no sentido de encontrar a razão pela qual os grupos trabalhavam de uma forma unida, para atingir alguns objectivos em comum no seio do grupo, havendo então a necessidade de encontrar um nome para este fenómeno, que estava a acontecer nas organizações que eram estudadas por estes autores. Michael Hogg definiu a Coesão como o empenho partilhado para alcançar os objectivos

---

<sup>47</sup> Solidariedade subjacente à Interdependência: significa que existe interdependência entre as pessoas... “obriga” a haver solidariedade. Ou seja, se há interdependência, subjacentemente existirá solidariedade. Têm que se ajudar ou apoiar uns aos outros para dependerem uns dos outros.

<sup>48</sup> A teoria da Identidade Social (e.g., Tajfel, 1981-83; Tajfel e Turner, 1979): considerada como a teoria mais importante no quadro actual dos modelos sobre as relações intergrupais em psicologia social (Amâncio, 1993), parte da ligação entre três conceitos fundamentais: categorização social, identidade social e comparação social.

traçados pela organização. Só assim se consegue explicar o carácter dos grupos, quer sejam pequenos ou grandes.

Conforme os autores J.M Carvalho Ferreira et al., *“de acordo com esta perspectiva, a Coesão ocorre em virtude de os membros de um grupo se percepcionarem a si próprios e ao seu grupo, em termos de um modelo relevante. Este entendimento comum será tanto mais forte, quanto maior a saliência do contexto intergrupar e condicionará os comportamentos e atitudes dos sujeitos, face aos membros do seu próprio grupo”* (1996, p.160-161).

Segundo os mesmos autores, *“a Coesão de Grupo será apenas o resultado de um entendimento impreciso e necessariamente favorável dos outros membros do grupo, causada pela existência de um modelo de Identidade Grupal<sup>49</sup> positiva que aproxima os membros de um grupo entre si. Segundo Hogg, “este fenómeno nada tem que ver com atracção interpessoal subjacente à definição clássica de Coesão de Grupo”*” (1996, p.161).

Na perspectiva de J.M Ferreira et al., a Coesão só acontece se os membros do grupo se compreenderem a si próprios e ao grupo onde estão inseridos, e este conhecimento comum será bastante forte e regulará os comportamentos dos indivíduos em relação aos colegas da própria organização. Para os mesmos autores, a Coesão de Grupo é consequência de um entendimento indistinto e inevitavelmente benéfico para o resto da equipa, sendo o seu motivo a presença de um modelo de Identidade Grupal.

Ricky Griffin define Coesão como sendo *“o grau com que os membros são leais e comprometidos com o grupo. O autor prossegue, afirmando que “numa equipa altamente coesa, os membros trabalham bem juntos, apoiando e confiando uns nos outros, e geralmente são eficazes para alcançarem os objectivos escolhidos. Um grupo é definido como um conjunto de pessoas que deve interagir entre si, ser socialmente atraído uns pelos outros, partilhar de metas ou objectivos, e ter uma identidade comum, que os distingue de outros grupos”* (1996, p.160).

---

<sup>49</sup> Identidade Individual ou Grupal: corresponde a um sentido de unicidade e continuidade que diferencia um indivíduo ou grupo dos outros. Trata-se de um processo difícil, pautado por crises, que incorpora tanto aspectos da biografia individual, ou da história grupal, determinantes de gostos, preferências e desejos, quanto características culturais compartilhadas com outros.

Para Griffin, a Coesão é o nível de lealdade em que os elementos do grupo estão comprometidos com o próprio grupo; este autor afirma ainda que, nos grupos de trabalho com níveis bastante altos de Coesão, os membros partilham as actividades em conjunto, de tal forma que existe uma confiança mútua que os torna eficientes na concretização das metas estabelecidas pelo grupo. Este mesmo grupo acaba por ter uma identidade própria que o diferencia dos restantes grupos de trabalho.

Segundo os autores J.M Carvalho Ferreira et al., *“qualquer que seja a conceptualização teórica utilizada por este fenómeno, a Coesão é uma propriedade geral de todos os grupos, independentemente da sua dimensão, dispersão ou composição, e pode ser usada como variável discreta, caracterizando um grupo como um processo psicológico que determina diferentes tipos de comportamentos num grupo”* (1996, p.161).

Conforme Donelson R. Forsyth, *“Coesão do Grupo é a força dos laços que ligam os seus membros; para o grupo, a sua unidade (ou nós) representa os sentimentos de atracção mútua, anunciando o seu grau de capacidade para coordenar os seus esforços, no sentido de alcançar objectivos”* (1999, p.149).

A Coesão pode ser vista por alguns autores como uma propriedade absoluta de todos os grupos de trabalho e pode ser utilizada como uma variável discreta, a qual pode influenciar qualquer grupo de trabalho, quer positiva, quer negativamente, para além de poder provocar atitudes e comportamentos diferentes no seio do grupo. Já para Forsyth, a Coesão é vista como a força que liga os membros de um grupo, no qual realizam todas as tarefas em conjunto, sendo também uma atracção recíproca e no sentido de todos convergirem para um mesmo lado, com o propósito de conseguir atingir as metas desejadas pela organização.

Definindo Coesão de grupo, a autora M. Odete Fachada refere que *“Leon Festinger (1950) entende-a como resultante de todas as forças que actuam sobre os membros para que permaneçam no grupo. A união ou Coesão de Grupo é fundamental para o bom desempenho dentro da organização”*. Segundo a mesma autora, Weinberg & Goulg (2001) relatam o seguinte: *“a Coesão relativamente à tarefa reflecte o grau em que membros de um grupo trabalham juntos, para alcançar objectivos comuns. O nível de Coesão é maior em grupos pequenos, dado que em grupos muito grandes a Coesão é menor e o grupo tende a se subdividir em subgrupos, dificultando o relacionamento dentro das organizações”* (1935, p.479).

Para Leon Festinger, a Coesão define-se como sendo as forças que agem sobre os indivíduos no sentido de se manterem na equipa, ou a união no seio do grupo, a qual é muito importante para que a própria equipa tenha um bom funcionamento na execução das tarefas. Já para Weinberg & Goulg, a Coesão é o grau em que os elementos do grupo trabalham juntos para alcançar todos os objectivos propostos. A coesão é melhor em grupos pequenos, sendo que nos grupos com um número elevado de indivíduos há tendência para haver menor Coesão e esse mesmo grupo corre o risco de se subdividir, facto que acarreta problemas de relacionamento na própria organização.

James L. Gibson et al., definem Coesão como tratando-se das *“forças de vontade dos membros de um grupo em continuarem nele, assumindo um compromisso para com o próprio grupo”* (2006, p.242). Segundo o autor Arlindo Gouveia Pereira, *“Coesão de Grupo é definida por Lewin como resultante das forças de atracção e repulsão entre os membros”* (199, p.79).

Para Gibson et al., a Coesão é a força de vontade dos elementos para permanecerem num grupo, adoptando uma postura de prossecução das tarefas e trabalhando voluntariamente com o próprio grupo. Já para Lewin, a Coesão é entendida como as forças de atracção e rejeição entre os elementos do grupo. Pode concluir-se que existem várias formas de entender a Coesão de Grupo, segundo as perspectivas dos vários autores, mas todas estas definições convergem num único sentido, que é o da união e da confiança mútua entre os membros que compõem o grupo.

### CAPÍTULO 3 - CARACTERÍSTICAS DA COESÃO DE GRUPO

A Coesão de Grupo é uma característica importante porque faz as pessoas individuais preferirem estar em grupo. É sabido que em grupos coesos existe união, espírito de equipa e, acima de tudo, a intenção de colaborarem e cooperarem em tudo o que fazem. Segundo Lewin, não é mesmo lícito falar de grupo sem ter todos estes requisitos. Um dos factores que mais contribui para a Coesão de Grupo é a verificação pessoal de que no grupo, a probabilidade de cada um atingir as suas próprias finalidades aumenta, mas sem pôr em causa o colectivo do grupo. Por isso, os grupos formam-se intuitivamente sempre que existam dificuldades para resolver problemas colectivos e desde que não existam barreiras à sua formação. Depois de o grupo estar formado, este torna-se compacto, conseguindo atingir um grau de eficácia muito elevado na resolução de problemas.

Segundo J. Jenis, “(...) quando a Coesão se torna excessiva, o grupo pode tomar decisões irrealistas, autistas e deletérias para si e para a organização em que se insere. Alegadamente, foi assim que grupos de soldados americanos no Vietname balearam pelas costas o seu próprio chefe. Com o tempo e com o processo de interacção, desenvolvem-se finalidades e padrões de acções comuns e os membros do grupo são levados a reformular as suas próprias finalidades pessoais. Desde então, pertencer a um grupo significa aderir aos seus padrões” (1972, p. 23).

Num grupo de trabalho, quando a Coesão se torna excessiva, a equipa pode tomar medidas que não sejam as mais apropriadas para o grupo, e conseqüentemente, para a organização; foi devido a este tipo de Coesão excessiva que tropas norte americanas fuzilaram o seu chefe de grupo. Conforme o tempo passa, o grupo vai evoluindo e apresenta normas próprias que regem a própria equipa, ao mesmo tempo que os indivíduos vão interagindo e acabam por concordar com as regras do grupo para poderem permanecer nele.

Na mesma linha de pensar de J. Jenis, “entre estes, situam-se normas de grupo; elas são criadas, alegadamente, para o grupo poder resolver mais expeditamente os seus problemas, mas muito do que resulta da Coesão provém de comportamentos em que as normas se estabelecem, são postas em causa, defendidas e modificadas. A conformidade com os padrões do grupo explica o fenómeno em referência. Trata-se de aderir à expressão de um grupo a que não se pertence e de a usar nas relações com as outras pessoas. Na prática, verifica-se

*que os grupos bem organizados e mais produtivos têm membros muito diferenciados” (1972, p. 23).*

As regras que um indivíduo encontra numa organização estruturada servem para guiá-lo dentro do grupo de trabalho, factor que pode ser consequência da Coesão; muitas vezes, porém, estas regras são postas em causa, podendo ser alteradas se a equipa o achar conveniente, para melhorar o funcionamento do grupo. A conformidade às regras do grupo pode explicar a Coesão no seio da própria equipa, e os grupos que se encontram bem estruturados na realização das tarefas acabam por ser os que mostram melhores resultados, por terem elementos que conseguem fazer a diferença, em tudo aquilo que fazem. Um grupo coeso tem as suas características próprias, que o tornam diferente de outros grupos de trabalho que não possuem esta qualidade.

Para aumentar a Coesão do grupo, é importante ter bem claro que a Coesão se define pela união do grupo e também pela entrega total de cada indivíduo do grupo na realização da tarefa, na certeza de que a equipa vai alcançar as metas programadas pela organização. Naturalmente, esses objectivos são claramente definidos e podem sofrer algumas modificações de acordo com o progresso do grupo. Conforme o grupo evolui, pode existir a necessidade de mudar algumas estratégias para acompanhar o ritmo ou mesmo a evolução do trabalho, mas tal sem pôr em causa os princípios básicos da Coesão de Grupo.

### **3.1 Coesão Possível de Grupo**

A Coesão Possível de Grupo indica a medida em que é praticável a divisão de tarefas no seio da equipa, e estabelece que todo e qualquer elemento que faça parte da organização deve procurar mostrar o desejo de se empenhar na conquista das metas estabelecidas pela empresa.

Um grupo de trabalho pode atingir um nível elevado de Coesão, mas também pode nunca atingi-lo se não conseguir aplicar as ideias correctas que contribuem para que essa situação possa acontecer. Os membros de um grupo, quando realizam uma tarefa em comum, apresentam uma certa Coesão para atingir os seus objectivos e para mantê-los unidos na tomada de decisão e execução da tarefa. Se as pessoas do grupo têm vontade para cooperarem, lutam pelo mesmo objectivo e apresentam atitudes semelhantes, o que faz deles coesos. Além disso, existe relação de proximidade, tornando-os amigos e colaboradores em

qualquer problema. Quando o grupo de trabalho se torna coeso, ou atinge um nível de Coesão satisfatória, torna-se mais fácil lidar com os possíveis problemas que possam aparecer no dia-a-dia da organização, e que muitas vezes são situações que podem surgir do interior da equipa.

Conforme a autora M. Odete Fachada refere (1935, p.479), é possível observar Coesão nos elementos de grupo porque:

- ❖ Existe uma interdependência entre si, trabalham em conjunto para um objectivo em comum e este é conseguido com o trabalho de todos;
- ❖ Existe uma parecença entre os membros do grupo, o que faz com que executem as actividades do grupo;
- ❖ Existe a oportunidade de todos participarem na decisão do grupo.

Na realidade, neste ponto podem-se observar soluções para a tomada de decisão e, se o grupo possuir um grau de Coesão muito elevado, tem maior probabilidade de não apresentar divergências entre os elementos do mesmo na resolução de problemas ou na tomada de decisão, o que é muito benéfico para a organização. Por outro lado, não posso deixar de realçar o facto de que, quando um grupo se torna coeso, não aceita bem comentários externos, pois o grupo atinge um nível de satisfação interior e defende-se deles (os ditos externos).

Neste ponto, a autora M. Odete Fachada, mostra (1935, p.479), alguns indicadores de sucesso que a Coesão de Grupo permite de um modo geral. Permite, pois,:

- ❖ Que os membros do grupos permaneçam juntos;
- ❖ Que os membros do grupo confiem e sejam leais entre si;
- ❖ Que os seus membros se sintam seguros;
- ❖ Que os membros se deixem influenciar pelo grupo em si;
- ❖ Que aumente exponencialmente a satisfação dos seus membros, à medida que o trabalho se desenvolve;



- ❖ Que a interacção entre os seus membros se intensifique.

Posso concluir que o sucesso do grupo coeso na tomada e tratamento de decisões permite que os seus membros consigam incentivar-se uns aos outros, avaliando-se de uma forma positiva (porque o grupo, ao adoptar um modelo de Coesão de Grupo, alcança a chave do sucesso para a contemporaneidade empresarial), e isso ajuda muito, ao transmitir confiança aos outros elementos da organização. O inverso pode porém acontecer: num grupo pouco coeso ou sem qualquer Coesão, a forma como olham para os outros membros é negativa, sem convicção nem interesse mútuo, só trabalham por conformismo e para cumprir o horário que é imposto pela organização. A forma como os elementos do grupo encaram ou se entregam às tarefas do dia-a-dia pode ajudar a ver a união, ou mesmo, constituir a medida de Coesão no seio do grupo. Neste ponto, posso concluir que a situação financeira de uma organização também pode determinar o nível de coesão dum grupo: se os elementos da equipa conseguem cumprir com o seu trabalho a tempo e horas aumentando sempre a produção, a direcção acaba por reconhecer o esforço dos indivíduos, aumentando as recompensas económicas, elevando o nível de satisfação pessoal e, por consequência, o nível de Coesão.

### 3.2 Coesão e Força Vinculativa

Começo primeiro por descrever a Coesão como sendo a participação activa das pessoas singulares na vida do grupo. A Coesão é uma Força Vinculativa<sup>50</sup>, na medida em que a própria Coesão é uma união, sendo ao mesmo tempo uma força que une e liga as pessoas dentro dum grupo. A Coesão passa a ser uma força com o objectivo de vencer qualquer obstáculo, em que todos dependem uns dos outros para um fim determinado.

Sobre esta questão, o autor Donelson R. Forsyth afirma que *“a maioria dos estudiosos que analisou o conceito de Coesão baseou-se nos princípios teóricos de Kurt Lewin, Leon Festinger e seus colaboradores, do Centro de Pesquisa para Dinâmica de Grupo (Hogg, 1992; Zander, 1979b)”* (1999, p.149).

---

<sup>50</sup> Força Vinculativa: força que liga alguma coisa em concreto, por exemplo o vínculo que une o João e a Maria que trabalharam juntos. O Vínculo ou um laço moral, uma relação ou um vínculo conjugal. Um outro exemplo a força que vincula as moléculas uma às outras através da força magnética num mesmo composto químico.

Na verdade, no ano de 1943, no auge dos seus trabalhos sobre o tema em alvo, Lewin defendeu que a Coesão é a força que mantém intactos os grupos, afectando os membros em conjunto e combatendo as forças que lhes são adversas. Os seus membros, quando caracterizados pelo espírito de união, conseguem permanecer no seio do grupo por muito tempo, o que permite que se conheçam mutuamente, desenvolvendo o trabalho e a comunicação de forma mais dinâmica.

Em concordância com o acima referido, *“Festinger e os seus colaboradores, nos seus estudos de grupos que surgem espontaneamente em conjuntos habitacionais, definem formalmente Coesão como sendo “a totalidade do campo de forças que agem sobre os membros, levando-os a permanecer no grupo” (Festinger, Schachter, & Back, 1950, p. 164)”* (1999, p.149).

A ideia da Coesão como sendo uma Força Vinculativa, assenta num conceito próprio da Física, em que a Coesão é significada como uma força que atrai moléculas, mantendo as partículas unidas. Transferindo essa linha de pensamento para as equipas de trabalho, a Coesão passa a ser a força que congrega e liga os indivíduos entre si no seu grupo de trabalho, como se fossem um único colectivo. As pessoas individuais, quando estão no seio das equipas coesas, sentem-se como se estivessem “coladas” umas às outras; mas, se o grupo não tiver essa ligação de união, os seus membros acabam por estar mais distantes uns dos outros, e consequentemente, a equipa até poderá existir, mas de uma forma efémera, dando mais valor à individualidade do que à colectividade.

### **3.3 Coesão e Unidade de Grupo**

Neste ponto posso ainda referir o anterior estudo de caso Disney. Donelson R. Forsyth refere que *“as pessoas que trabalharam no filme “Branca de Neve”, dos Estúdios Disney, sentiram-se como se fossem membros do melhor estúdio de animação do mundo, e elas estavam certas de que iriam atingir os seus objectivos. Eles descreveram o grupo com palavras como família, equipa e comunidade. Foi “como se fôssemos todos membros da mesma classe” (citado em Schickel, 1968, p. 184)”* (1999, p.149-150).

A Unidade de Coesão faz a pessoa sentir-se muito próxima da outra e cria um ambiente harmonioso no seio do grupo, visto que as pessoas trabalham com vontade e desejo de realizar todo o trabalho. A Coesão dentro do Grupo é tão intensa, que o elo que os liga traduz-se em

bons resultados. Resultados estes que serão do agrado do grupo de trabalho e, naturalmente, da própria organização.

Posso sublinhar que a Coesão é uma união ou cumplicidade forte que liga os membros de uma equipa e, no caso da Disney, mais propriamente no filme “Branca de Neve”, os trabalhadores tinham dentro de si uma convicção muito elevada de que iriam conseguir chegar aos objectivos traçados pelo próprio grupo e, por outro lado, a união era tão forte entre eles que se sentiam como se fossem uma família.

Conforme afirma o mesmo autor, mas agora citando a obra de Hogg, *“as partes integrantes de um grupo coeso possuem um sentimento de pertença ao grupo como um todo, e eles reconhecem a sua semelhança com os membros do seu grupo. Eles também mostram sinais de uma identidade social partilhada, pois tendem a classificar-se como membros do grupo e definem-se em termos da sua participação no grupo (Hogg, 1992). Os indivíduos que são membros de grupos coesos, sendo Coesão definida como um forte sentimento de pertença a uma comunidade, integram-se mais activamente nos seus grupos, estão mais entusiasmados com os seus grupos e até sofrem menos problemas sociais e interpessoais (Hoyle & Crawford, 1994)”* (1999, p.150).

As pessoas identificam-se com o seu grupo de trabalho na medida em que este é diferente dos outros grupos no seio da organização social em que se insere. Os indivíduos que fazem parte de uma equipa de trabalho onde a Coesão predomina, têm consciência de que pertencem ao grupo e estão convencidos de que existe uma afinidade com o resto da equipa, havendo certas características que o diferenciam dos demais grupos, tais como a Coesão. Pode ver-se, mais uma vez, a Coesão como sendo uma união forte que liga crucialmente o elemento ao resto do grupo, e que os indivíduos acabam por se entregar mais e mais em cada actividade realizada pelo grupo, conseguindo até minimizar os problemas sociais, ou mesmo interpessoais, que possam surgir no decorrer da execução das suas tarefas.

### **3.4 Coesão e Trabalho em Equipa**

Nas sociedades contemporâneas, o trabalho em equipa ou em grupo observa-se normalmente numa repartição pública, num jogo de futebol, num centro empresarial, numa faculdade, resumindo: em inúmeras instituições que fazem parte do quotidiano. As organizações actuais

exigem que as suas equipas de trabalho realizem trabalho eficiente para obter bons resultados, independentemente de o grupo possuir **n** ou **x** elementos, sem esquecer, obviamente, que o grupo deve possuir um grau elevado de Coesão para atingir os objectivos traçados. Estudos realizados relatam que a Coesão dentro duma equipa de trabalho se manifesta mormente nos indivíduos com desejo de trabalhar unidos, ou em conseguir os planos traçados pela organização onde estão inseridos, isto mais visivelmente do que nas relações interpessoais<sup>51</sup> positivas.

Segundo o autor Donelson R. Forsyth, *“em estudos de equipas desportivas, por exemplo, descobri que a maioria dos jogadores, quando solicitados para descrever a Coesão na sua equipa, salientaram a qualidade do seu Trabalho em Equipa (Carron, 1982; Yukelson, Weinberg, & Jackson, 1984). Grupos orientados para tarefas, como os esquadrões militares ou tripulantes de navios, são unificados pelos membros, partilhando o sentido de unidade para realizar os seus objectivos (Guzzo, 1995). Grande parte da unidade do grupo dos Estúdios Disney, por exemplo, foi baseada “num compromisso apaixonado para com a nova arte, para além do facto de muitos dos trabalhadores terem ultrapassado, de longe, o tipo de lealdade que pode comandar a maioria das empresas” (citado em Schickel, 1968, p.184)”* (1999, p.151).

Em trabalhos realizados com equipas desportivas, especialistas como Carron e Yukelson descobriram que muitos dos atletas, quando solicitados para falarem sobre a Coesão, salientaram que a qualidade do trabalho executado por eles se deveu precisamente à Coesão. Um exemplo prático costuma ocorrer também com grupos de militares, em que o indivíduo é unido ao resto da equipa de uma forma tão estreita que são os colegas quem o ajuda a concretizar os objectivos traçados.

De acordo com Donelson R. Forsyth, citando os autores Widmeyer, Brawley, & Carron (Obra de 1992): *“(...) na verdade, os grupos que estão coesos no sentido de que perseguem os seus objectivos, escolhidos com grande intensidade, são caracterizadas pela interdependência considerável dos seus membros, a estabilidade da adesão, o sentimento de responsabilidade para com os resultados do grupo e resistência às perturbações”* (1999, p.150).

---

<sup>51</sup> Relações Interpessoais: são como uma disposição interior, uma aceitação do outro que transparece no modo de falar, de olhar, na postura e, sobretudo, na forma de agir adequadamente.

Neste ponto, começo por realçar as fases de desenvolvimento de um grupo de trabalho, para posteriormente, se poder entender melhor esse mesmo aspecto. Existem quatro<sup>52</sup> fases de desenvolvimento do grupo, que são as seguintes:

1ª Fase da Constituição do Grupo (*Forming*), durante a qual se procede à definição de papéis e ao estabelecimento formal do grupo.

2ª Fase de Conflito (*Storming*), na qual os diferentes estilos individuais se confrontam, levando à exposição de divergências pela disputa de poder, que são acomodadas e resolvidas pelo grupo, e que faz emergir um dirigente.

3ª Fase de Coesão (*Norming*), quando se estabelecem as normas necessárias ao funcionamento do grupo, as quais, ao serem interiorizadas pelos sujeitos, produzem o desenvolvimento da Coesão grupal.

4ª Fase da Execução (*Performing*), em que o grupo está apto a focar toda a sua atenção na resolução dos problemas inerentes à sua actividade, dado que as questões relacionadas com o seu funcionamento, ou seja, todas as questões relativas às relações interpessoais, ao estatuto do grupo e à divisão de tarefas, se encontram ultrapassadas<sup>53</sup>.

Todas estas fases são muito importantes para a formação e o desenvolvimento de qualquer grupo de trabalho; contudo, não posso deixar de salientar que existem equipas que não conseguem facilmente chegar à última fase de desenvolvimento, ficando presas a uma segunda ou terceira fase durante muito tempo, até conseguirem alcançar a última fase.

Os grupos de trabalhos coesos, que lutam para atingir os seus objectivos, são caracterizados pela correlação que existe entre os elementos da equipa e a consciência que cada um tem dos bons e dos maus resultados que se podem alcançar, e também pela oposição face a tudo aquilo que possa perturbar o clima favorável vivido na organização. Quando um grupo de trabalho está numa fase de desenvolvimento<sup>54</sup>, temos a certeza de que podem ocorrer situações que

---

<sup>52</sup> Existem obras que apresentam cinco fases de desenvolvimento, contando com a quinta fase a separação/reorientação, é o caso do livro “Manual de Comportamento Organizacional e Gestão”, do autor Miguel Pina e Cunha et al., no capítulo 13 nas páginas 414 e 415.

<sup>53</sup> Essas quatro fases foram retiradas do livro de Psicossociologia das Organizações, dos autores J.M. Carvalho Ferreira e tal, página 163 e 164, do capítulo 7: “Os Grupos na Organização”.

<sup>54</sup> Fase de Desenvolvimento: acto ou efeito de desenvolver, crescimento; progresso e aumento. É a situação em que qualquer coisa está em mudança.

criam variações intergrupais, aumentando ou diminuindo a Coesão na equipa, o que pode ter consequências positivas ou negativas para a performance do grupo.

### 3.5 Coesão e Multidimensionalização

Conforme a tabela 1, que tomei como nota, do autor Donelson R. Forsyth, um grupo diferente pode ter Coesão conceituada de diferentes maneiras ou dimensões.

**Tabela 1 Coesão: um construtor multidimensional**

<u>Dimensão</u>	<u>Definição</u>
<b>Força Social</b>	"O campo total de forças que agem sobre os membros a permanecer no grupo" (Festinger, Schachter, & Back, 1950, p. 164).
<b>Unidade de Grupo</b>	"Uma sensação síntese de indivíduos pertencentes a um grupo e senso moral associado à adesão do grupo." (Hoyle & Crawford, 1994, pp.477-478).
<b>Atracção</b>	Propriedade do grupo que é inferida a partir do número e da força de mútuas atitudes positivas entre os membros de um grupo" (Lott & Lott, 1965, p. 259).
<b>Trabalho em Equipa</b>	"Um processo dinâmico que se reflecte na tendência de um grupo para que os seus elementos permaneçam unidos em busca das suas metas e objectivos" (Carron, 1982, p. 124).

**Fonte:** Donelson R. Forsyth, no Livro Group Dynamics.

Segundo o mesmo autor e na obra analisada, "*Kenneth Dion e seus colaboradores, por exemplo, acreditam que a Coesão é um Construto Multidimensional*<sup>55</sup>, *que integra a vinculação das forças sociais*<sup>56</sup>, *um sentido de unidade e de atracção entre os membros*

<sup>55</sup> Construto Multidimensional: construir, edificar e organizar, através de múltiplas dimensões; que concerne a níveis ou campos variados.

<sup>56</sup> Forças Sociais: de modo geral, pode ser entendida como todo o estímulo ou impulso efectivo que conduz a uma acção social. De forma concreta, uma força social representa o consenso por parte de um número suficiente de membros de uma sociedade, que tenha a finalidade de acarretar uma acção ou mudança social de certo

*individuais, e relativamente ao próprio trabalho de grupo; o grupo, entendido como uma equipa, engloba todos os componentes de Coesão, mas um grupo coeso pode não apresentar, necessariamente, todas essas qualidades. Em consequência, não existe tal coisa como um grupo coeso típico. Um grupo pode ser coeso, porque os membros são todos bons amigos. Outro grupo pode tornar-se coeso, pois seus membros trabalham em estreita colaboração uns com os outros de uma forma integrada, ou seja, bem coordenada. Outro grupo poderia ser coerente, porque todos os membros sentem um forte sentimento de pertença ao grupo (Cota, Dion, & Evans, 1993; Cota, Evans, Dion, Kilik, & Longman, 1995; Dion, 1995; Dion, 1990; Dion & Evans, 1992) ” (1999, p.151).*

Alguns autores, como Dion, admitem que a Coesão pode ser uma construção multidimensional, na medida em que completa a vinculação das forças sociais (tradições e valores etc.) e no sentido de existir simpatia individual entre os membros do grupo, ou ainda empenho em relação às tarefas que são realizadas pelo próprio grupo. O grupo é visto como uma equipa que possui características próprias da Coesão, tais como: a interdependência entre si, o facto de trabalharem em conjunto para um objectivo comum, a parecença entre os membros do grupo e a oportunidade de todos participarem na decisão do grupo. Dion realça a ideia de que um grupo coeso pode não apresentar todas essas qualidades que o caracterizam e considera que uma equipa pode ser coesa porque os seus elementos podem ter uma boa relação de amizade, havendo também grupos que podem ser coesos porque realizam as tarefas de uma forma completa, executando-as em estreita cooperação. Assim sendo, quando os membros do grupo se sentem à vontade dentro da organização, havendo igualmente um sentimento de pertença à equipa, esse grupo pode também ser coeso.

A tabela acima apresentada (página anterior) mostra até que ponto a Coesão pode ser um construto multidimensional, na medida em que a coesão tem uma dimensão de força social (é a força total que actua sobre os indivíduos, impelindo-os a ficar dentro do grupo), para além de significar a unidade de grupo (os elementos no grupo têm a sensação de pertencerem à equipa havendo igualmente um sentido moral, ligado ao consentimento do grupo). A Coesão pode ser sinónimo de atracção, na medida em que os elementos do grupo são influenciados,

---

carácter. No plural - forças sociais - é utilizada para designar os impulsos básicos típicos, ou motivos, que conduzem aos tipos fundamentais de associação e de formação de grupos.

positivamente, pela energia proveniente da postura positiva existente no seio do grupo de trabalho. E, por fim, a Coesão tem a sua dimensão no trabalho em equipa, pois, à medida que o grupo trabalha de uma forma dinâmica, recai sobre os seus elementos a disposição e a vontade para trabalharem unidos e assim permanecerem, com a intenção de alcançarem todos os propósitos colocados pela organização.



## CAPÍTULO 4 - FACTORES DA COESÃO DE GRUPO

Segundo Olivier Devillard, “a Coesão depende de três factores<sup>57</sup>: o Laço Grupal, as Práticas Coercivas e a Coerência. Verdadeiro tecido da equipa, o Laço é constituído por redes de relações interpessoais e por atracções que resultam dos interesses comuns. O sentimento de unidade e de pertença faz afluir solidariedade de objectivos. O segundo factor de Coesão provém de Práticas Coercivas dos gestores e dos membros da equipa. Quanto à Coerência, ela oferece toda uma perspectiva que unifica a visão comum e a orienta, pressupõe uma convergência de todos os elementos do grupo, internos ou externos, que participam no objectivo” (2001, p. 103-104).

Há alguns factores que aumentam a Coesão dentro da organização, nomeadamente, os seguintes: a competição intergrupar, a atracção pessoal, a avaliação favorável, o acordo sobre as metas e a interacção. Naturalmente, esses factores também podem afectar, de uma forma brusca, a habilidade ou as competências, quer individuais, quer colectivas, da equipa. Para atingir todo e qualquer alvo traçado pela organização, se os constituintes não tiverem um espírito de equipa, essa lacuna pode pôr em causa o sucesso grupal. A Coesão é muito importante para o equilíbrio de uma equipa de trabalho que almeja o sucesso, em todas as acções que realiza. A Coesão depende do Laço Grupal, das Práticas Coercivas e da Coerência, factores que irei desenvolver nos próximos pontos. Podemos ver que estes factores, apresentados pelo autor numa perspectiva mais aprofundada, estão interligados e, à falta de um, pode compensar-se com o outro sem que a organização fique em falta.

### 4.1 Laço Grupal

O conjunto de factores que agregam os indivíduos dum grupo de trabalho entre si e a totalidade da equipa, pode denominar-se Laço Grupal, sendo este o que mais se destaca de todos os factores de Coesão. O Laço Grupal estabelece e cria uniões dentro do grupo; consequentemente, permite à equipa ser mais dinâmica e audaciosa, bem como desenvolver um espírito de solidariedade no seio do grupo.

---

<sup>57</sup> Factor: aquele que realiza alguma coisa, condição, causa.

Conforme também Devillard afirma, existe uma *“prova de pertença à equipa, que fornece aos seus membros a identidade específica dos outros na empresa. Da sua solidez dependem, em grande medida, os resultados da equipa. Existe todo o interesse em que as redes internas se consolidem e que a atractividade se reforce”* (2001, p.104).

O Laço Grupal é necessário numa organização, na medida em que ela proporciona aos seus indivíduos o conhecimento exacto dos outros colegas dentro da equipa. A consistência que o grupo vai poder ter, na sua grande maioria, provêm dos resultados obtidos por ele mesmo, e no sentido de que a atracção entre eles se vai consolidar. O laço grupal prospera, devido a três níveis, sendo o primeiro a Atractividade, que aparece através da atracção em relação à equipa, o segundo, a Rede de Afinidade e de Comunicação que é formada no meio do grupo de trabalho e, o terceiro, a Comunidade de Interesses face ao desafio.

#### **4.1.1 Atractividade**

A Atractividade no seio de um grupo dá a entender ou mostra a relação de amizade que um elemento do grupo tem com os restantes colegas. A Atractividade é pautada pela utilidade ou pelo ganho pessoal dado pelos outros colegas de equipa no contacto com ele próprio. A Atractividade está associada à amizade e favorece uma acção de adesão no seio do grupo, podendo ir igualmente até ao ponto de se verificar uma vontade de parecença com o outro.

#### **4.1.2 Redes de Afinidades e de Comunicação**

O nó que liga os indivíduos no grupo de trabalho consegue-se através de duas formas: por meio de redes internas, que são as Redes de Afinidades, e pelas Redes de Comunicação. A primeira consegue-se a partir de uniões afectivas entre os membros, e a segunda desenvolve-se quando há necessidades operacionais; quanto mais fortes forem essas redes, mais forte será o laço de atractividade no seio da equipa.

### 4.1.3 Comunidade de Interesse e Solidariedade de Objectivo

Já tive oportunidade de mostrar a importância e a extrema necessidade de existência do Laço Grupal dentro de uma organização (cfr. 4.1). Não posso deixar de realçar, mais uma vez, que a Atractividade e as Redes Internas são factores do Laço Grupal e este, posteriormente, da Coesão. Posso, igualmente, referir factores tais como a Comunidade de Interesses e a Solidariedade de Objectivos, que vêm reforçar ainda mais os objectivos partilhados por todos os indivíduos, na conquista de resultados positivos. O grupo consegue reunir, no seu interior, indivíduos que têm a mesma forma de pensar e os mesmos interesses, ou seja, que têm os mesmos gostos; por exemplo, o gosto pelo futebol, pela economia ou pela filosofia, dando origem a uma comunidade dentro do grupo, e, consequentemente, na organização do tecido empresarial.

O grupo pode estar consciente de que são necessários bastantes elementos para chegar a um certo objectivo, mas não descarta a hipótese de cada membro do grupo querer o resultado para si próprio. Conquistar um objectivo é uma consequência da vontade, que cada indivíduo sente, de alcançar os seus próprios êxitos. Quando alguém consegue ter este tipo de êxito, alcançado através de uma vitória, o resto da equipa compartilha essa alegria e sente satisfação pelo facto de o colega o ter alcançado.

## 4.2 Práticas Coesivas

Devillard relembra: *“depois do Laço Grupal, o segundo factor de Coesão resulta das Práticas Coesivas. Algumas decorrem da própria gestão como exercício da autoridade, outras resultam do famoso espírito de “equipa”, que se traduz pelo interesse pelo outro, a capacidade de gratificar, o sentido de cooperação. Obter e manter a Coesão, apesar dos imprevistos na vida profissional, exige um bom conhecimento das condições susceptíveis de instaurar um clima favorável”* (2001, p. 112).

As Práticas Coesivas são muito importantes no interior de uma organização, sendo que essas práticas nascem da própria gestão do uso da autoridade, e outras práticas acontecem quando aparece a “luz no fundo do túnel”, fenómeno conhecido como “a alma” dum grupo de trabalho, o qual, quando surge, representa a necessidade de trabalhar em grupo, a vontade de

cooperar e de atingir metas. Actualmente, na vida profissional de qualquer pessoa, não se consegue manter a Coesão numa equipa, se não se estiver atento ao ambiente e às condições que se vivem na organização do tecido empresarial.

As Práticas Coesivas implicam um bom e equilibrado uso de inteligência emocional e da inteligência social, na linguagem já clássica de Daniel Goleman.

### 4.3 Coerência

A seguir ao Laço Grupal e às Práticas Coesivas vem um outro factor, chamado Coerência<sup>58</sup>. Sendo um dos três factores decisivos da Coesão Grupal, pode dizer-se que se manifestam numa sequência, podendo ser criado por cada elemento do grupo com a sua acção e objectivos dados pela direcção da organização.

É de novo, Olivier Devillard que no-lo assinala: a Coerência “(...) *permite a cada colaborador inscrever-se numa sequência lógica entre a estratégia da empresa e o seu próprio trabalho. Conferindo sentido à acção, pressupõe uma relação contínua de empenho individual nos aspectos económicos, sociais, profissionais e industriais da organização. Representa, para a pessoa, um meio de inserção social: ser membro de uma equipa, exercer determinada função numa determinada empresa, posiciona socialmente. Se a segmentação das tarefas é muito pronunciada, ou a informação demasiada fraca, o indivíduo deixa de estar em concordância com o sentido da sua actividade. A empresa priva-se então de uma alavanca. Credo ganhar em tempo, perde em resultado*” (2001, p. 120).

A Coerência, sendo a ligação de duas ideias ou factos é, neste sentido, uma sequência de ideias, que ajuda cada funcionário a participar, com o seu trabalho individual, nos planos definidos pela organização. Neste contexto, a coerência implica a continuidade do interesse pessoal, no contexto dos vários aspectos, quer sociais, financeiros, ou profissionais, da organização em que o indivíduo está inserido. Uma pessoa que desempenha uma determinada função numa empresa, e que é colaboradora activa de um grupo de trabalho, acaba por não se aperceber de que está inserida socialmente nessa equipa, factor que é muito importante para ela, na medida em que lhe proporciona aceder a uma posição socialmente aceite pela

---

<sup>58</sup> Coerência: ligação entre dois factos ou duas ideias, conexão, lógica.

organização. Se a divisão de tarefas for demasiado compartimentada, ou se a comunicação no meio do grupo for muito débil, as actividades praticadas pelo indivíduo deixam de ter sentido para ele; consequentemente, a organização acaba por perder um elemento que poderia ser essencial, pelo facto de ter querido ganhar tempo com a divisão excessiva de tarefas.

#### 4.4 Causas da Coesão de Grupo

As causas<sup>59</sup> que conduzem à Coesão de Grupo são, segundo os autores J.M Carvalho Ferreira et al., as seguintes:

- ❖ A proximidade física: as pessoas que trabalham juntas, passam muito tempo em comum, têm mais tendência para a Coesão; no entanto, este pode também ser um factor de repulsa (tem o seu lado positivo e negativo);
- ❖ Trabalho igual ou semelhante: as pessoas que realizam trabalhos semelhantes defrontam-se com os mesmos problemas, isto é, podem ajudar-se mutuamente, o que é uma forma de tornar o grupo mais coeso, mas podem também entrar em competição, de modo a tentar fazer o trabalho melhor do que o colega que está ao lado, correndo, assim, o risco de criar um clima de desarmonia no seio do grupo;
- ❖ A homogeneidade: a coesão de grupo é tanto maior quanto mais forem as características comuns dos seus membros, tais como a raça, o *status* social, as atitudes ou os valores;
- ❖ A comunicação: a coesão é tanto maior quanto mais os seus membros comunicarem mais clara e facilmente entre si;
- ❖ O grau de concordância face aos objectivos do grupo: quanto maior for o consenso face aos objectivos de um grupo e a sua importância, maior será o grau de Coesão interna do grupo. A possibilidade de os membros de um grupo influenciarem o processo de tomada de decisão do grupo tende a aumentar o entendimento das existências de objectivos partilhados e, consequentemente, a Coesão (segundo Mitchell e Larsen, 1987);

---

<sup>59</sup> Causa: motivo, razão, origem, ideal.

- ❖ A simples existência de conflitos ou antagonismos intergrupais pode conduzir a um aumento de sentido de competição em relação aos membros de outro grupo e, como tal, aumentar o grau de ajuda entre os membros do próprio grupo. Esta é a razão pela qual a rivalidade entre grupos aumenta a Coesão de Grupo;
- ❖ A história de sucessos anteriores por parte do grupo é capaz de influenciar a Coesão interna do mesmo. Grupos que apresentam um passado de sucesso na realização das suas tarefas tendem a ser mais coesos que grupos em que existe um passado de insucesso (segundo Mitchell e Larsen, 1987). Independentemente da produtividade real, os grupos que julgavam ter maiores níveis de desempenho desenvolviam maior coesão interna do que os outros grupos que eram informados acerca de estarem a desempenhar mal as suas tarefas;
- ❖ Quanto mais difícil for a acessibilidade à admissão num grupo, maior é a probabilidade de elevada coesão interna (segundo Robbins, 1991). Os rituais de iniciação de algumas organizações, em especial organizações militares, são um importante indicador do elevado grau de Coesão que existe por parte dos membros. Se a utilidade de uma elevada Coesão na tropa é incontestável, a verdade é que, em diversas situações, ela pode ser prejudicial, se for necessária a extinção ou a reintegração desse corpo operacional (1996, p.161-162).

Pode afirmar que, relativamente a esta última causa da Coesão de Grupo (quanto mais difícil for a acessibilidade...), quando a entrada num grupo em que a Coesão predomina é difícil, é sinal de que existe um alto nível de união interna; por exemplo, numa academia de polícia, onde a Coesão é o foco das atenções para o bom funcionamento da organização. No entanto, este pode também ser um factor nocivo, na perspectiva das organizações.

Posso também concluir que a comunicação é muito útil numa organização, dado que uma boa comunicação aumenta os níveis de Coesão existentes no grupo; a informação, quando chega a tempo e horas, pode ajudar nas tarefas realizadas pelos funcionários, mas uma má comunicação pode pôr em risco a actividade existente na empresa. A disputa que existe entre os vários grupos de trabalho pode fazer nascer uma concorrência entre os elementos de cada equipa, originando a cooperação dos indivíduos do mesmo agregado e, consequentemente, pode fazer aumentar também, de uma forma positiva, a Coesão de Grupo.

#### 4.5 Factores da Coesão Técnica

A Coesão Técnica<sup>60</sup> é muito importante para poder compreender a ligação que existe entre os elementos que nomeiam a equipa. As organizações são constituídas por grupos de trabalho; ora, independentemente do número de indivíduos que compõem o grupo, existem regras e normas que orientam o indivíduo dentro da organização, as quais devem ser respeitadas e cumpridas. Essas mesmas regras e normas servem como estímulo, visto que conduzem as boas práticas dos indivíduos. Se existe uma boa comunicação no grupo, na conclusão do trabalho a tempo certo, consegue-se ter um bom resultado em cada tarefa que é realizada, constatando-se então que o grupo é eficiente na execução da tarefa.

Conforme o autor Olivier Devillard exemplifica, *“nos desportos colectivos, esses hábitos de jogos evitam a desordem e a precipitação. Permitem decisões rápidas e pré-estabelecidas. O conhecimento, partilhado por todos, das funções de cada um e das diferentes formas de resposta, garante o domínio das reacções. Comparáveis a um código, as práticas de equipa facilitam a compreensão, a velocidade de execução, a previsão, em suma, a inteligência colectiva”*<sup>61</sup> (2001, p. 122).

Existem determinadas actividades colectivas cujos hábitos e técnicas propiciam a coesão; por exemplo, a preparação e a previsão, a co-responsabilidade (transmissão de informações, gestão de inter-dependência, substituição, controlo recíproco) e também a avaliação. No que diz respeito à preparação e à previsão, podemos dizer que são duas formas de ganhar tempo. No primeiro caso, a economia de tempo, aliada à procura das melhores condições de eficácia, permite prever os cenários possíveis e superar qualquer barreira; a preparação é igualmente uma forma de evitar o *stress* no interior do grupo. No caso da previsão, tal como o nome também indica, é uma forma imprescindível de ultrapassar situações de imprevisibilidade, tais como a antecipação de prazos de entrega do trabalho, o absentismo entre o pessoal e outros factores que possam provocar situações de instabilidade no seio do grupo.

---

<sup>60</sup> Coesão Técnica: segunda força da relação entre os elementos que constituem a equipa, concorre no sentido de unidade operacional. Traduz-se pela sincronização, a coordenação, as passagens de testemunho, a planificação, as reuniões.

<sup>61</sup> Inteligência Coletiva: foi criado a partir de alguns debates realizados por Pierre Lévy relacionados às tecnologias da inteligência. Caracteriza-se pela nova forma de pensamento sustentável através de conexões sociais que se tornam viáveis pela utilização das redes abertas de computação da internet.

A co-responsabilidade é necessária pela importância que tem na coesão técnica; trata-se da responsabilidade individual no exercício das suas acções, quer em grupo, quer individualmente, desde o princípio até ao final da actividade. A avaliação é igualmente um factor importante, que está ligado à Coesão técnica, dando a conhecer ao grupo tudo aquilo que foi realizado e como foi realizado; com a avaliação, consegue-se averiguar tudo o que foi alcançado, em comparação com aquilo que estava planeado pela organização.

Outro dado importante é o de que a avaliação é o alicerce de qualquer equipa que pretende avançar com tudo aquilo que foi projectado. Com a avaliação, consegue-se pensar o método utilizado, saber se foi o mais apropriado para a actividade que a organização desempenha, sendo igualmente um meio para transformar uma equipa mediana, numa equipa proveitosa. Em qualquer desporto praticado por mais de um elemento, os métodos de jogo utilizados pelos jogadores afastam qualquer tipo de falha, ou até de imprudência por parte dos atletas, uma vez que todos os elementos disponham de toda a informação e consigam dar respostas a todos os seus instintos. Entendidas como um princípio, as práticas de grupo possibilitam um melhor entendimento dos atletas entre si, como se houvesse uma ideia comum, no sentido em que os jogadores ou membros estão em constante conexão.



## CAPÍTULO 5 - CONSEQUÊNCIAS DA COESÃO DE GRUPO

É do conhecimento geral que toda a organização que adopta um modelo de Coesão nas suas equipas de trabalho se sujeita a consequências por escolher esse modelo. Numa situação normal, se um indivíduo tem a oportunidade de escolher entre um grupo coeso ou um grupo onde a Coesão é um modelo ainda não implementado, com certeza que o indivíduo escolhe o grupo coeso, sabendo que existe união e que lutam todos para alcançar os mesmos objectivos. Segundo alguns autores, até agora citados neste trabalho, não se deve esquecer que todo o modelo implementado numa organização tem os seus efeitos, tanto negativos, como positivos, que afectam a dinâmica do grupo, porque, por mais certo que seja o modelo a ser aplicado ou praticado pelo grupo, há sempre falhas a registar, sendo esta a questão que vou procurar abordar nas páginas seguintes.

### 5.1 Atractividade do Grupo Coeso

A Coesão manifesta-se em muitos grupos de trabalho, os quais podem possuir atitudes, condutas, normas e comportamentos de proximidade, por exemplo, os grupos formais<sup>62</sup> ou informais<sup>63</sup>. Quando um indivíduo entra num grupo de trabalho, encontrando um espírito de Coesão, sente o clima de coesão elevado e um grau de motivação superior ao normal, acaba por ter ânimo e sente-se integrado no meio do grupo, pois fica contagiado com a atracção que encontra na organização. Consequentemente, a sua integração é mais fácil e a produtividade da organização aumenta.

Há muitas formas de atracção dentro dum grupo de trabalho. O indivíduo sente-se atraído por um grupo de trabalho quando, segundo os autores James L. Gibson et al.,

- ❖ As metas e os componentes do grupo são compatíveis e claramente específicos;
- ❖ A reputação do grupo indica que ele realiza a tarefa com êxito;

---

<sup>62</sup> Grupos Formais: grupos formados por decisão da direcção da empresa para atingir objectivos declarados da organização.

<sup>63</sup> Grupos Informais: grupos formados mediante os esforços individuais e desenvolvidos em torno de interesse comuns e de amizade, e não em torno de esquema decidido ou votado.

- ❖ Quando o grupo é pequeno, mas de tamanho adequado, essa característica permite que as opiniões dos membros sejam ouvidas e avaliadas pelos demais;
- ❖ Os membros têm um magnetismo (atração) pessoal, no sentido de oferecerem apoio e ajuda mútua para superar os obstáculos e as barreiras, em busca do crescimento e desenvolvimento pessoal (2006, p. 242).

Os pontos acima citados caracterizam o grupo coeso mostram-nos as várias formas de atração dentro duma equipa de trabalho, sendo o sucesso alcançado por esta equipa indício de uma boa reputação; por outro lado, os membros da equipa apoiam-se mutuamente, no sentido de vencer os obstáculos que possam surgir; a opinião individual é discutida pelos demais indivíduos do grupo, para poderem chegar a um consenso e, posteriormente, implementarem (ou não) esse ponto de vista.

## **5.2 Relação entre Coesão de Grupo e a Concordância com Metas Organizacionais**

Para entender melhor a Coesão de Grupo, é importante compreender o tipo de comportamentos dos grupos presentes dentro das organizações (no sentido de saber se os indivíduos trabalham unidos ou desunidos, ou se existe cooperação e colaboração no seio do grupo). O nível de Coesão existente nessa mesma organização pode trazer consequências boas ou más, dependendo do grau de reciprocidade com as metas organizacionais: é a situação em que as pessoas estão dispostas a cumprir as necessidades da organização e a organização está disposta a resolver as necessidades das pessoas, situação em que se verifica a existência de um intercâmbio entre pessoas e organizações relativamente às metas que foram definidas.

A tabela nº 2, que tomei como nota dos autores James L. Gibson, et al.

**TABELA 2. Relação entre Coesão do Grupo e Concordância com as metas Organizacionais.**

		Concordância com as Metas	
		FRACA	FORTE
Grau de Coesão Dentro do Grupo	FRACA	Desempenho provavelmente distante das metas organizacionais.	Desempenho provavelmente direccionado ao cumprimento das metas organizacionais.
	FORTE	Desempenho efectivamente distante das metas organizacionais.	Desempenho efectivamente direccionado ao cumprimento das metas organizacionais.

**Fonte:** James L. Gibson; Jonh M. Ivancevich; James H. Donnelly e Robert Konopaske, no livro “Organizações, Comportamentos, Estruturas e Processos”, (2006, p.246).

Na mesma Linha de pensar dos autores, “*mostra que, se a Coesão for forte e o grupo concordar com as metas da organização formal, aceitando-as, o comportamento do grupo será positivo, do ponto de vista da organização. Contudo, se o grupo for muito coeso, mas as suas metas não forem apropriadas às da organização formal, o comportamento será negativo, do ponto de vista desta organização. Pode ver-se também que, se a Coesão for fraca e as metas dos membros não forem compatíveis com as da direcção, os resultados, provavelmente, serão negativos, do ponto de vista da organização. O comportamento, consequente da fraca Coesão, deve-se mais à base individual do que à colectiva. A Coesão do Grupo pode ser fraca, no entanto, as metas dos componentes serão compatíveis com a da organização formal. Neste caso, os resultados serão, provavelmente positivos, embora, mais uma vez, numa base individual e não numa base colectiva*” (2006, p.242).

Podemos, portanto, constatar a existência de alguns prós e contras na relação existente entre a Coesão de Grupo e a respectiva concordância com as metas organizacionais. Posso concluir que, quanto mais fortificada for a Coesão e, de uma maneira geral, a equipa aceitar e colaborar com os objectivos propostos pela empresa, a conduta que o grupo irá ter será, aos olhos da organização, vista como excelente. Por outro lado ainda, se esse mesmo grupo tiver um nível de Coesão bastante elevado, mas não trabalhar de acordo com os objectivos traçados pela empresa, então o comportamento da equipa será contraproducente<sup>64</sup>, aos olhos da organização em que esses indivíduos estão inseridos. Por outro lado, se o grupo de trabalho apresentar uma Coesão fraca e os objectivos dos elementos da equipa estiverem muito aquém das expectativas da direcção da empresa, naturalmente que os resultados das actividades por ela realizadas serão igualmente negativos aos olhos da organização; posso, igualmente, concluir que a fraca prestação da equipa de trabalho dentro da organização advém muito mais do individualismo do que do colectivismo.

Analisando a tabela nº 2 (página anterior), é possível estabelecer uma comparação com a análise SWOT<sup>65</sup>, na medida em que existem igualmente quatro quadrantes em que são apresentados pontos fortes e pontos fracos, existindo uma correlação entre o grau de Coesão dentro do grupo e a concordância com as metas organizacionais, mostrando que a organização e a equipa têm que estar num quadrante no qual ambos os lados não saiam prejudicados.

O primeiro quadrante, em que tanto o grau de Coesão como a concordância são fracos, revela uma situação que não é favorável, nem para a organização nem para a equipa (o desempenho do grupo fica aquém das expectativas da empresa). No segundo quadrante, encontramos um grau de Coesão forte, mas um desempenho muito distante das metas organizacionais. No terceiro quadrante, o grau de Coesão é fraco, mas existe concordância entre as metas do grupo e os objectivos organizacionais.

Posso concluir que o quarto quadrante é a melhor opção, tanto para a organização como para o grupo de trabalho, na medida em que ambos estão em conformidade, ou seja, tanto o grau de Coesão como a concordância com as metas organizacionais são fortes e, neste sentido, o

---

<sup>64</sup> Contraproducente: que apresenta resultados contrários aos que se esperavam. Que prova o contrário do que se pretendia; contraditório.

<sup>65</sup> Análise SWOT: corresponde à identificação, por parte de uma organização e de forma integrada, dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente).

desempenho é efectivamente direccionado ao cumprimento dos objectivos estabelecidos pela organização no tecido empresarial.

Quando alguma dificuldade aparece no seio do grupo de trabalho, este pode entrar em estado de instabilidade, daí que todos os elementos que pertencem ao grupo devam estar unidos e concordar com as metas organizacionais, pois só assim o grupo consegue manter-se intacto ou em equilíbrio.

### 5.3 Interacções do Grupo Coeso

Para J.M Carvalho Ferreira et al., *“de uma forma geral, uma elevada Coesão Grupal tende a melhorar a quantidade e a qualidade das interacções que se estabelecem no grupo, contribuindo para uma melhor comunicação interna, maior circulação de informação e, de certa forma, para melhores níveis de satisfação individual<sup>66</sup> (Mitchell e Larson, 1987). Por outro lado, os grupos coesos tendem a ser mais rígidos na aplicação das normas e no modo como lidam com os desvios em relação a essas mesmas normas. Hogg, Mitchell e Larsen (1987 e 1992) defendem que, se a norma dominante for a de um elevado nível de desempenho, um grupo coeso exigirá maiores níveis de desempenho<sup>67</sup> individual aos seus membros e sancionará todos aqueles que tentam desviar-se dessas normas. Se, pelo contrário, o grupo cultiva uma norma de baixo nível de rendimento individual, todos aqueles que sobressaem no grupo, pela sua iniciativa e esforços próprios, serão sancionados e obrigados a manter o nível de desempenho ajustado aos padrões de execução do grupo”* (1996, p. 162).

Numa situação em que a Coesão dentro do grupo é elevada, normalmente a tendência é para haver elevados níveis de quantidade e qualidade do intercâmbio criado pela equipa de trabalho. Este fenómeno, consequentemente, facilita a comunicação entre a organização e o

---

<sup>66</sup> Satisfação Individual : contentamento, prazer que resulta da realização do que se espera, do que se deseja do próprio indivíduo .

<sup>67</sup> Desempenho Individual: rendimento Individual é o resultado satisfatório obtido por um trabalhador manual ou individual.

grupo, permitindo uma maior afluência de informação e também o aumento do nível de satisfação individual, porque o indivíduo consegue perceber que a actividade está a correr bem e sem percalços. Os grupos coesos costumam apresentar uma maior austeridade, relativamente ao cumprimento das regras impostas pela organização e na forma como se manifestam, quando os seus elementos revelam falta de conformidade com os regulamentos da organização. Concluo também que, num grupo onde impere a Coesão e prevaleça um elevado nível de desempenho, essa mesma equipa exigirá igualmente aos seus indivíduos elevados níveis de rendimento individual, para poder estar à altura das exigências estabelecidas pelas normas que a regem, e será rígida na tomada de decisão se algum elemento tentar afastar-se das regras que orientam os seus membros.

Por outro lado, se dentro do grupo de trabalho reina um baixo nível de desempenho individual, e algum elemento, por vontade e acção própria, consegue, com o seu esforço, estar num nível acima do praticado pelo grupo, esse indivíduo será também chamado à atenção (ou mesmo punido) e obrigado a voltar à situação inicial, de acordo com o nível de desempenho que é praticado pela organização. Nos últimos anos, surgiu um novo fundamento da teoria da Coesão Grupal, enunciado por Hogg, segundo o qual os processos de grupo<sup>68</sup>, bem como, naturalmente, a sua produtividade<sup>69</sup>, apenas podem ser explicados pelo facto de os seus membros interiorizarem uma norma (as normas têm como função regular os comportamentos do grupo), norma característica da própria identidade do grupo.

Segundo os autores J.M Carvalho Ferreira et al., *“para Hogg, a interiorização dessa norma origina uma despersonalização do entendimento dos outros membros do grupo, que são todos vistos como estando muito próximos de um modelo comum, com o qual cada indivíduo se identifica plenamente”* (1996, p. 162).

Posso dizer que, no entender de Hogg, a interiorização das regras que definem a acção dos membros de um determinado grupo faz com que estes indivíduos tenham tendência para associar os demais elementos do grupo a um modelo comum, que prevalece sobre as suas características individuais, despersonalizando-os.

---

<sup>68</sup> Processo de Grupo: compreendem os aspectos dinâmicos que caracterizam a actividade de um grupo.

<sup>69</sup> Produtividade: capacidade de produzir; a produtividade da terra.

## 5.4 Vantagens e Desvantagens da Coesão de Grupo

A Coesão de Grupo tem as suas Vantagens e Desvantagens ou os seus prós e contras. Mesmo sendo um modelo agradável de ser estudado, e de ser também aplicado nas organizações que desejam ter sucesso com os seus grupos de trabalho, não deixa de ser um modelo com alguma complexidade.

Segundo a autora M. Odete Fachada (1935. p.481), constata-se algumas vantagens e desvantagens nos grupos com forte coesão. A autora agrupa-os de modo claro em dois campos.

### **Campo Um. Vantagens:**

- ❖ Maior cooperação;
- ❖ Comunicação mais ampla e mais fácil;
- ❖ Aumento da resistência e menor frustração;
- ❖ Reduzida rotatividade da força de trabalho;
- ❖ Menor absentismo;
- ❖ Baixa tolerância para com os preguiçosos.

Ressalvo que a Coesão de Grupo, quando implementada numa organização, tem as suas Vantagens: passa a haver uma maior colaboração entre os membros da equipa em todas as tarefas que realizam, e o grupo acaba por ficar cada vez mais unido. Num grupo coeso, a comunicação torna-se mais fácil e acessível, pois a informação chega a tempo e horas, de modo a não prejudicar o trabalho da equipa. Os indivíduos do grupo conseguem resistir às pressões a que são submetidos, diminuindo toda a frustração que possa desmotivar qualquer membro da organização. Com a Coesão de Grupo, a equipa consegue dividir o trabalho entre os seus membros de forma unânime, acabando por reduzir a rotatividade da força de trabalho, tornando a tarefa mais acessível e suave no seio desta. Quando há Coesão, as pessoas sentem mais vontade de trabalhar, evitando faltar, porque sentem satisfação ao realizar cada actividade, fenómeno que tem por consequência a diminuição do absentismo. O grupo fica tão

coeso que não aceita elementos que não tenham o mesmo gosto pelo trabalho, seja individual ou colectivo; o próprio indivíduo acaba mesmo por se afastar, porque não encontra espaço no grupo para trabalhar com a sua lentidão.

### **Campo Dois. Desvantagens:**

- ❖ Restringir abertura a novas ideias;
- ❖ Vida mais fácil para quem entra;
- ❖ Resiste à mudança no que respeita às práticas existentes;
- ❖ Os outros grupos vêem-no como sendo de trato difícil, reduzindo assim a possibilidade de cooperação intergrupala.

Relativamente às desvantagens, deve confirmar-se que a Coesão de Grupo também apresenta aspectos negativos que é necessário frisar, para não ficarmos com a ideia que “tudo é um mar de rosas”. Havendo Coesão no seio do grupo, a própria equipa pode acabar por pensar que tudo aquilo que faz está correcto, fechando-se a novas ideias ou restringindo-se na abertura a novos pensamentos que possam introduzir uma mais-valia na organização. Quem entra para uma organização que trabalha segundo o modelo de Coesão de Grupo e encontra um grupo bem estruturado, percebe que é muito mais fácil adaptar-se se não se interpuser nenhum obstáculo. O próprio grupo consegue ser tão conservador face às suas práticas de trabalho (não ao modelo em causa) que torna difícil, ou mesmo impossível, a introdução de mudanças, mesmo as que, eventualmente, possam ser benéficas para as actividades da equipa. O grupo fecha-se de tal forma que as outras equipas de trabalho não conseguem encontrar nenhum meio possível para estabelecer alguma relação, restringindo qualquer hipótese de colaboração intergrupala.

### **São desvantagens potenciais de grupos coesos as seguintes:**

- ❖ O desempenho dos grupos varia de acordo com a aceitação das metas formais ou objectivos do grupo;



- ❖ Uma equipa forte e coesa, que não se identifica com os objectivos, é susceptível de baixar os seus níveis de produção;
- ❖ Uma forte Coesão pode impedir qualquer espaço para a individualidade, o que, por sua vez, leva a uma falta de motivação, portanto, a uma possível queda na produtividade;
- ❖ Uma vez o grupo formado é muito difícil mudar as suas atitudes e comportamentos;
- ❖ Conflito intergrupar pode ocorrer quando os grupos são muito coesos. Isso pode resultar em desempenho prejudicial, ou seja, os elementos do grupo não concentram a sua energia no trabalho de equipa;
- ❖ Harmonia e comunicação entre os grupos devem ser incentivadas;
- ❖ A ênfase de interacção do grupo deve ser colocada nos objectivos globais da organização e nos objectivos dos superiores, em vez de no desempenho individual do grupo (1935, p.481).

Em resumo, pode acentuar-se que as desvantagens potenciais dos grupos coesos, que afectam a realização ou o desempenho do grupo, quer em termos individuais ou colectivos, varia conforme os objectivos traçados pelo grupo. Se o grupo aceita de uma forma aberta o estabelecimento de metas rigorosas, a probabilidade de essa equipa ter sucesso em todas as suas actividades é considerável; porém, se o grupo se mostra receoso em relação às metas propostas, então há grande probabilidade de as coisas não correrem de uma maneira positiva.

Uma outra desvantagem pode ocorrer quando a equipa, mesmo sendo bastante coesa, relativamente a todas as características que a definem, não demonstra estar à vontade em relação aos objectivos programados; neste caso, corre o risco de ter uma produção muito abaixo da média, ou do resultado esperado pela organização do tecido empresarial. Outro potencial problema ocorre ainda quando o grupo é demasiado coeso, acabando por sufocar e não dar qualquer espaço, no seu interior, aos indivíduos que, com as suas próprias capacidades, têm poder para motivar ou potenciar os bons resultados da equipa. Isto tem, como consequência, a estagnação ou mesmo a redução dos níveis de produtividade do grupo. Outro aspecto negativo relacionado com o grupo coeso é a sua relutância perante a necessidade de alterar a sua postura, e até a sua própria conduta, factor que poderia ser muito

benéfico para o bem-estar da equipa. Uma outra situação negativa diz respeito a eventuais conflitos dentro do grupo de trabalho: quando a equipa atinge um patamar elevado de Coesão, podem também ocorrer conflitos, o que, naturalmente, afecta desde logo a realização de toda a actividade que estiver a ser realizada, para além de que o grupo acaba por desperdiçar energias que podiam ser canalizadas de forma mais positiva e proveitosa, num trabalho em benefício de todos. Um grave dilema dentro dum grupo coeso ocorre quando a harmonia no seu seio não é cultivada e a comunicação não é estimulada, factores que acabam por destruir o bom funcionamento da equipa, e consequentemente, conduz a maus resultados.

Para concluir, a interacção dentro do grupo tem de ser uma situação obrigatoriamente prevista nos objectivos traçados, quer pelo grupo, ou mesmo pela organização; a ausência de interacção afecta não só o desempenho individual, podendo trazer danos sérios ao grupo e, em algumas situações extremas, pode significar a destruição do próprio grupo de trabalho. Estas são as potenciais desvantagens existentes nos grupos coesos e é preciso enunciá-las com realismo.

## CAPÍTULO 6 - AVERIGUAÇÃO, AVALIAÇÃO E MEDIÇÃO DA COESÃO DE GRUPO

A Coesão de Grupo faz os indivíduos sentirem-se confiantes quando estão a realizar algum trabalho porque a conexão que existe entre os seus membros é tão elevada que unifica o seu espírito de equipa. Daí o interesse em avaliar e medir a intensidade da unidade dos grupos dentro de uma organização, para descobrir aquilo que os torna tão coesos na tomada de decisão, sem pôr em causa o grupo. Essa medição dará os indicadores para a manutenção dessa unidade.

### 6.1 Medição da Coesão Grupal

Segundo o autor Arménio Rego, *“a Coesão Grupal é medida pelo grau em que os membros do grupo se sentem unidos e se apoiam mutuamente. Nos grupos coesos, os membros sentem-se atraídos por cada um dos outros e pelo grupo com um todo”* (2002, p.181).

Num determinado grupo, constata-se que há Coesão pela intensidade da união existente entre os membros do mesmo; segundo o mesmo autor, existem alguns factores que podem proporcionar condições para que esta ocorra mais facilmente:

- ❖ “Similitude de interesses, valores e atitudes partilhadas pelos membros do grupo;
- ❖ Acordos no que respeita aos objectivos a seguir;
- ❖ Elevada frequência de interacções físicas;
- ❖ Pequena dimensão do grupo;
- ❖ Existência de sistemas de recompensas baseadas no desempenho do grupo;
- ❖ Ameaças externas (reais ou apenas percebidas) que congregam os membros do grupo em torno da vontade da sobrevivência;
- ❖ Isolamento do grupo relativamente a outros grupos” (2002, p.181)<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Esses factores foram tirados do livro “Comportamento de Cidadania das Organizações”, do autor Arménio Rego.

Existe uma comunhão de interesses no seio do grupo em relação aos valores e atitudes próprios de todos os elementos da equipa. Os indivíduos conseguem alcançar um acordo relativamente a tudo o que diz respeito às metas a atingir, factor que é crucial para o bom funcionamento da própria equipa e que ocorre com maior frequência em grupos de trabalho de pequena dimensão.

A concessão de formas de gratificação, baseadas no desempenho de cada grupo de trabalho, propicia a Coesão de Grupo. Por outro lado, para o grupo de trabalho, as intimações que vêm de fora, tenham elas carácter verdadeiro ou fictício, têm por objectivo ajudar o grupo a congregar-se, no sentido de permanecer mais unido, para garantir a sua própria sobrevivência em relação às opiniões externas que possam perturbar o bom funcionamento do grupo e, consequentemente, levar a equipa a maus resultados.

Por fim, pode medir-se a Coesão Grupal através do seu grau de afastamento, comparativamente a outras equipas de trabalho. Em resumo, todos estes factores, quando acontecem dentro de uma organização bastante coesa, permitem que os elementos do grupo acabem por usufruir deles, e a Coesão dentro do grupo serve como uma alavanca na equipa.

No que respeita aos níveis de Cidadania Organizacional<sup>71</sup>, algumas investigações têm revelado que estes são mais elevados nos grupos com altos níveis de Coesão, comparativamente aos grupos onde a Coesão se manifesta de forma pouco significativa. É o caso de alguns trabalhos investigados por Podsakoff<sup>72</sup> e seus colaboradores, que concluíram que este fenómeno podia ocorrer devido à existência de uma correlação com os Comportamentos de Cidadania, por exemplo, o Desportivismo<sup>73</sup> e a Cortesia<sup>74</sup>. Descrevendo esses dois exemplos, denoto que o Desportivismo é muito mais do que o simples respeitar das regras; engloba as noções de amizade, de respeito pelo outro, uma vez que figura um modo de

---

<sup>71</sup> Cidadania Organizacional: o estatuto oriundo do relacionamento existente entre uma pessoa natural e uma sociedade política, conhecida como o estado pela qual o (estatuto) a pessoa deve a este obediência e a sociedade protecção. Este estatuto nascido do relacionamento entre o indivíduo e a sociedade, é determinado pela lei do país e reconhecido pelo direito internacional. Retirado do Dicionário Ciências Sociais, do autor Benedicto Silva, 1986, pg. 177.

<sup>72</sup> Philip M. Podsakoff: é professor de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, e presidente de Gestão na Escola Kelley of Business, da Universidade de Indiana. Ele é o autor de mais de 65 artigos e capítulos de livros académicos.

<sup>73</sup> Desportivismo: comportamentos reveladores de que o indivíduo evita queixas excessivas perante os problemas (v.g., não expressa ressentimento perante mudanças na organização).

<sup>74</sup> Cortesia: comportamentos que visam prevenir a ocorrência de um problema (v.g., a pessoa é cautelosa com comportamentos de podem afectar os postos de trabalhos de outras pessoas).

pensar e não apenas um comportamento. Quanto à Cortesia, diz respeito à delicadeza e à civilidade no modo de ser e de agir, as quais levam a desenvolver naturalmente a comunicação e o debate aberto e sincero entre os membros dum grupo de trabalho, para além de estimularem cada indivíduo da equipa a cooperar na obtenção dos objectivos que foram traçados pela organização do tecido empresarial.

Segundo a autora M. Odete Fachada, *“a Coesão, isto é, a atracção magnética dos membros para com o centro invencível do grupo aumenta se o facto de fazerem parte dele for, de alguma forma, proveitoso para o indivíduo. Estudos confirmam que há maior probabilidade de os membros se sentirem atraídos para o grupo, se este tiver um bom registo de êxitos no passado (...)”* (1935, p.481).

Posso concluir que os resultados obtidos por uma equipa no passado podem influenciar muito uma pessoa que deseja entrar nela, nomeadamente, no meu caso pessoal: estou certo de que a possibilidade de vir a pertencer a uma organização com um historial de sucesso é muito mais aliciante do que a hipótese de integrar uma organização cujo passado seja caracterizado pelo insucesso e pela mediocridade. Esta expectativa pessoal é também a expectativa natural de todos os trabalhadores.

## **6.2 Três Forças da Coesão**

A dinâmica de grupo é decisiva para entender o funcionamento de uma equipa de trabalho, sendo que a finalidade de cada grupo se encontra ligada ao nível de Coesão; se um grupo for fortemente coeso, estando os seus membros muito unidos, com o mesmo espírito de equipa, melhor será o seu resultado e, naturalmente, vão ter uma melhor produtividade. Caso contrário, se o grupo for menos coeso e os seus membros menos unidos, existindo alguma discórdia, é óbvio que na execução das tarefas o seu resultado será menos produtivo.

Segundo o pensador Olivier Devillard, isso leva a distinguir três forças de Coesão:

- ❖ “A Coesão Funcional, que se estabelece a si própria, sem ser gerida. Resulta da repartição das tarefas e das relações naturais entre as pessoas;

- ❖ A Coesão Explícita, resultado de uma vontade de gestão, é pressentida como uma das condições necessárias para atingir o objectivo e é mantida explicitamente para facilitar a vida da equipa;
- ❖ A Coesão Dinâmica, terceiro grau de Coesão, constitui um nível superior: serve de fundamento ao desempenho colectivo. Utilizada e reforçada nas suas dimensões, torna-se um dos meios essenciais da comunidade de acção” (2001, p. 100-101).

### 6.2.1 Coesão Funcional

Dos três níveis de Coesão, a Coesão Funcional é a mais solicitada. O direccionamento para a tarefa é uma das suas principais funções e está centralizada na partilha de trabalho e nas regalias de cada membro que compõe o grupo de trabalho. Resumindo, a Coesão Funcional aponta para cada alvo que a direcção colocou a cada grupo com o objectivo de o atingir.

Nas palavras de Olivier Devillard, *“liga-se às necessidades das instituições e distancia-se dos laços sócio-afectivos. As relações permanecem a um nível racional e neutro. Esta forma de Coesão é unicamente centrada na produção, sendo pouco mobilizadora e pouco criativa. Origina o desperdício de energia, devido à compartimentação que mantém. É uma Coesão sem aposta, uma Coesão que não permite verdadeiros desafios. Este tipo de Coesão não permite o desenvolvimento de uma vida de equipa”* (2001, p. 101-102).

Posso deduzir que a Coesão Funcional está mais ligada às urgências da própria organização e mais afastada dos laços, quer sociais, quer afectivos, que unem os membros dentro do grupo. Em relação à mesma Coesão, ela intensifica-se apenas na produção e, consequentemente, será pouco atraente e apreciada por todos os indivíduos da equipa. A Coesão Funcional, por estar mais focalizada na produção do grupo, provocará um enorme desaproveitamento da força das pessoas na organização, criando um clima de desinteresse perante novos desafios que possam surgir no meio do grupo. A minha opinião sobre este tipo de Coesão é a de que ela pode agir de uma forma muito negativa sobre qualquer organização que deseje ver todos os seus grupos de trabalho crescer de forma saudável, em todos os aspectos (por exemplo, quer no que diz respeito às relações intergrupais, quer no modo como o grupo desenvolve os trabalhos que realiza, pois só assim a equipa consegue encontrar fôlego para os próximos desafios que surgirem).

### 6.2.2 Coesão Explícita

A Coesão Explícita é um nível que está direccionado ou focalizado na intenção de aumentar o rendimento de toda a organização, com o objectivo de melhorar e desenvolver progressivamente o nível de rendimento de uma organização. Não apenas no sentido da organização melhorar tecnicamente, mas também humanamente, pois, com a melhoria desses pilares da organização, o grupo tem melhores resultados. É uma Coesão humanista, assumidamente, baseando-se na realidade da dimensão de cada elemento do grupo, demonstrando a complexidade das relações entre os membros e a visão que têm da organização onde se inserem.

Na óptica de Olivier Devillard, a Coesão Explícita *“eleva o nível de motivação pelo reforço do prazer de pertença e pela multiplicação de sinais de reconhecimento entre membros da equipa. São equipas onde a co-responsabilidade é reivindicada e a sinergia é real. Neste nível de Coesão, a identidade de cada um desenvolve-se a partir de todos os aspectos da equipa (aposta no objectivo, qualidade das práticas comuns). Favorecendo as atitudes de cooperação, este tipo de Coesão gera uma real qualidade de energia ao serviço da tarefa”* (2001, p. 102).

Deste modo, a Coesão Explícita ajuda a aumentar a motivação nos elementos de cada grupo de trabalho, na medida em que fortalece o bem-estar da relação de interdependência dos membros do grupo e o aumento de indícios da relação existente entre eles. Em grupos de trabalho onde a Coesão Explícita reina, exige-se, ao mesmo tempo, co-responsabilidade por parte de cada elemento da equipa. Quando o grupo atinge ou chega a este tipo de Coesão, verifica-se o aumento da concordância entre os objectivos de cada indivíduo e aqueles que a própria equipa tem que alcançar. Este tipo de Coesão na equipa faz dilatar a energia que cada um dispende na execução de cada etapa da tarefa.

### 6.2.3 Coesão Dinâmica

A Coesão Dinâmica aprofunda um pouco mais a unidade de um grupo; se considerarmos a anterior como uma base, esta é verdadeiramente uma alavanca. Neste nível de Coesão, considera-se que há cooperação com o modelo explícito.

Olivier Devillard regista que a Coesão, “ *procurada de uma forma activa, torna-se pró-activa, uma vez que todos compreendem que ela possibilita novas estratégias de acção. Mais do que uma simples coordenação de papéis, é o exercício da complementaridade<sup>75</sup> e a procura de sinergia a todos os níveis que a caracterizam. Assenta numa delegação lateral e partilhada ente colegas de equipa. Não está relacionada com o comportamento de um colega de equipa que apenas tem confiança em si próprio. Pelo contrário, a Coesão Dinâmica exige uma verdadeira confiança no funcionamento plural. Supõe uma boa aplicação das práticas da equipa, o desejo da interdependência e a completa circulação de informações*” (2001, p. 102-103).

Este grau de Coesão é muito importante para os trabalhadores duma empresa, na medida em que cada elemento que desfruta dessa Coesão consegue ter uma visão de novos planos de actuação, e esse grau de Coesão permite ir mais além, dado que não se limita a um planeamento elementar de documentos mas avança na exercitação da complementação e na busca de acções simultâneas em todas as etapas que a constituem, avanço este que é compartilhado entre todos os indivíduos da mesma equipa de trabalho. A Coesão Dinâmica, como o nome indica, vai exigir muita dinâmica<sup>76</sup> da parte das pessoas singulares dentro do grupo, e não está ligada às atitudes individuais de cada um dos seus elementos, tal como a confiança que tem em si mesmo; a Coesão Dinâmica reivindica uma pura firmeza no exercício do colectivismo, sem esquecer a boa utilização do saber adquirido pelo grupo, e a vontade de estabelecer a livre propagação de toda a informação, a qual, posteriormente, será um bem útil para o correcto exercício da equipa.

Na perspectiva do mesmo autor, “*é uma Coesão que articula os talentos<sup>77</sup>, e vai abastecer-se nas motivações mais individuais e estabelecer-se na densidade do tecido coercivo. Neste*

---

<sup>75</sup> Complementaridade: qualidade de ser complementar. Segundo Niels Bohr, pertence ao facto de objectos da Microfísica (moléculas, átomos, partículas elementares) apresentarem "aspectos" diversos, conforme as experiências ou meios de exame empregados. Um electrão, por exemplo, pode manifestar-se como partícula ou como onda, dependendo dos instrumentos empregados na observação. Este físico dinamarquês foi laureado em 1922 com o Premio Nobel da Física pelos seus trabalhos sobre a estrutura atómica, tendo concebido um modelo planetário, que fora confirmado experimentalmente. Mas uma vez, a qualidade física da matéria se torna metáfora ou imagem para a Coesão de Grupo.

<sup>76</sup> Dinâmica: parte da mecânica que estuda as relações entre as forças e os movimentos. Nesta dissertação, a dinâmica pessoal parte para a motivação dos indivíduos, que não é mecânica mas livre.

<sup>77</sup> Talento: são capacidades inatas de cada um que nos levam a um desempenho naturalmente excelente, associando prazer e facilidade tanto na aprendizagem quanto na execução. Talento é o fundamento do desenvolvimento individual, da satisfação, da motivação e da realização no trabalho.



*nível, cada um apoia-se no que faz e especifica-se nas tarefas de cada um dos outros. O hábito de funcionar em conjunto leva a um conhecimento dos outros que permite servi-los nos pontos que melhor dominam e de utilizar a sua própria estratégia como um prolongamento de si próprio”* (2001, p. 102-103).

Com base em tudo o que foi anteriormente referido, sublinho que a Coesão Dinâmica une as habilidades inatas e as motivações mais profundas de cada elemento do grupo, fixando-se na complexidade dum combinado de forças que qualquer membro da equipa possui. Quando se chega a esse nível de Coesão, os indivíduos que compõem o grupo conseguem confiar uns nos outros, em tudo aquilo que fazem, (em qualquer actividade ou desafio que surja no dia-a-dia do grupo). O trabalho agrupado torna-se uma rotina e, conseqüentemente, o grupo acaba por se conhecer mais intimamente, facilitando-se o conhecimento, por parte do resto do grupo, dos aspectos relativamente aos quais um determinado elemento possui um conhecimento ou um domínio superior. Deve também salientar-se que o saber de todos será uma mais-valia, não só para o próprio, nos desafios futuros, mas também para a organização do tecido empresarial. Tomando como exemplo dois jogadores de voleibol de praia, que jogam sempre juntos, planificam e treinam as estratégias a ser adoptadas no campo contra os seus adversários, verifica-se que ambos já se conhecem tão intimamente, que quando estão a jogar sabem quando devem recorrer à discussão, ou à consulta de equipa, pois estão cientes do modo como devem agir na execução de uma jogada. A cumplicidade produz excelentes resultados: ela é o fruto de um dinamismo da Coesão.

### **6.3 Groupthink**

John C. Turner et al., definem *Groupthink* como sendo “*um processo que ocorre quando um grupo toma decisões pobres, como resultado do processo de grupo, apresentando falhas e sofrendo pressões para apresentar uma forte conformidade às normas do grupo*” (1988, p.197).

Graham chama ao *Groupthink* um fenómeno de grupo, na medida em que, quando este fenómeno toma posse da equipa na sua totalidade, os seus elementos fecham-se de tal maneira que não conseguem ver com bons olhos a entrada de novos indivíduos no seio da empresa, sendo que muitas vezes esses elementos mais novos poderiam trazer para a equipa uma nova

perspectiva na execução de tarefas. Quando o Pensamento Grupal toma posse da equipa, esta comporta-se de uma forma autoritária e prepotente, favorecendo apenas os membros que, no interior do grupo, aceitam e pactuam com a mesma linha de pensamento da equipa, não conseguindo ter noção do perigo que poderá levar à tomada de decisões erradas e precipitadas, factor que é muito prejudicial para o grupo e, consequentemente, para a própria organização do tecido empresarial. Assim, reduz-se a autonomia dos membros do grupo e não se recorre aos talentos individuais, excluindo-se as capacidades que poderiam fazer a diferença no meio do grupo sem pôr em causa a sua identidade colectiva<sup>78</sup>.

Os grupos que trabalham unidos num determinado período de tempo tendem a conhecer-se melhor e acabam por se tornar bons na execução das tarefas. Elevados níveis de coesão podem também levar a níveis elevados de conformidade. Os membros do grupo tendem a concordar frequentemente, acabando por se tornar autoritários nas suas próprias convicções. O grupo é obrigado, mesmo não sendo em plena consciência, pela paixão da uniformidade.

Segundo os autores Kenneth Stott et al., *“a necessidade de Coesão é mal compreendida quando afectada por qualquer expressão da diferença, ainda que seja de interesse comum, sendo entendida como inimiga do bem-estar do grupo como um todo. A Uniformidade<sup>79</sup> tende a tornar o grupo como um sistema fechado<sup>80</sup>, uma massa homogénea de pessoas que não se invalida, incapazes ou sem vontade de se afirmar de qualquer maneira, levando à ineficácia geral e ao enfraquecimento”* (1995, p.450).

Num grupo de trabalho em que reina o Pensamento Grupal, também conhecido por *Groupthink*<sup>81</sup>, a Coesão que existe na equipa começa a ser mal vista e mal interpretada quando

---

<sup>78</sup> Identidade Colectiva: se refere a um conjunto de indivíduos sentido de pertença ao grupo ou colectivo. Para o indivíduo, a identidade derivada da colectiva formas uma parte da sua identidade pessoal. É possível, por vezes, que este sentimento de pertença a um grupo específico seja tão forte que vai contra outros aspectos da identidade pessoal do indivíduo.

<sup>79</sup> Uniformidade : estado ou qualidade de uniforme. Falta de variedade, monotonia. Uniforme é aquilo que tem a mesma forma; idêntico. Que não varia; que é sempre o mesmo; regular, idêntico: conduta uniforme.

<sup>80</sup> Sistema: é geralmente definido como um conjunto de unidades interagindo ou como elementos que têm um objectivo comum. Um sistema fechado é relativamente independente da unidade; vive em auto-manutenção que interage pouco ou troca com o seu ambiente. Todos os sistemas têm limites, o que é imediatamente visível em sistemas mecânicos, como por exemplo o relógio, mas muito menos evidente nos sistemas sociais, tais como organizações.

<sup>81</sup> *Groupthink*: um processo que ocorre quando um grupo toma decisões pobres, como resultado do processo de grupo, apresentando falhas e sofrendo pressões para apresentar uma forte conformidade às normas do grupo. Definição retirada do livro “Rediscovering the Social Group”, dos autores John C. Turner et al.

a desconformidade é manifesta, mesmo que seja para o bem do próprio grupo de trabalho; neste caso, a Coesão é considerada nociva, o que poderá prejudicar o bom funcionamento do grupo. A semelhança que existe entre os membros do grupo tende a transformar a equipa num sistema fechado e a aniquilar todo e qualquer tipo de opinião exterior, tornando todos os membros do grupo inábeis e sem vontade de se aperfeiçoarem, pelo que, nestes casos, a Coesão torna-se responsável pelo clima de prostração, fracasso e inutilidade que se instala no grupo.

Na mesma obra acrescenta-se, relativamente ao *“fenómeno do grupo (Graham, 1991: 44), quando esta condição se apodera do grupo, a equipa deixa de aceitar novos elementos capazes de revitalizar a execução de tarefas. O grupo vai exercer uma espécie de nepotismo<sup>82</sup>, escolhendo somente as pessoas que concordem com os seus desejos”* (1995, p.451).

Os autores Kenneth Stott et al., citam Janis, que refere o seguinte: *“Wynn e Guditus (1984; 117) definem Groupthink como uma deterioração da eficiência mental, da adequação à realidade e como alteração dos juízos morais, em consequência de pressões do grupo”* (1995, p.451).

Assim sendo, na perspectiva de Stott et al., citada por Janis, o Pensamento de Grupo é entendido como uma diminuição da nossa eficácia intelectual e da conformidade à realidade, para além de implicar uma mudança na avaliação moral, provocada pelas pressões exercidas pelo grupo.

Janis (1971, referindo Wynn e Guditus, 1984; 118) identifica cinco forças que poderiam levar ao *Groupthink*:

- 1. Grupo:** A própria equipa pode condenar a dissidência motivada por pressão social, considerando-a como um comportamento desleal.
- 2. Resoluções:** Soluções alternativas não são consideradas pelo grupo, a fim de que possa haver um sentimento geral de acordo.

---

<sup>82</sup> Nepotismo: significa, literalmente, o favorecimento de familiares. Nepotismo no local de trabalho ocorre quando os empregadores favorecem familiares na tomada de decisões de emprego, sem respeitar outros critérios para além do parentesco. Embora o nepotismo, no sentido mais estrito da palavra, se refira aos familiares, actualmente a sua interpretação pode também tender a incorporar os amigos ou, simplesmente, designar o favoritismo generalizado.

**3. Kill:** No Grupo, existe uma atitude crítica relativamente àqueles que, no exterior, exprimem a sua dissidência, face ao grupo. Eles são vistos como um mal, dada a sua incapacidade para aceitar a sabedoria do grupo.

**4. Normas:** No Grupo, pensamentos críticos são suprimidos, de modo a evitar a desunião.

**5. Stress:** Decisões de grupo não são utilizadas sob condições que criem pressões (1995, p.451).

Relativamente às cinco forças responsáveis pelo aparecimento do Pensamento de Grupo, acima apresentadas, pode dizer-se que a primeira diz respeito à forma como o grupo rejeita eventuais dissensões causadas pela tensão social, considerando-as como desleais. A segunda força é a resolução, que significa a procura do entendimento e do acordo no interior do grupo, através da recusa de soluções alternativas, as quais não são bem vistas dado terem a sua origem fora do grupo. A terceira força, designada expressivamente por “matar”, exprime a ideia do grupo como uma barreira impenetrável, que adopta uma postura crítica relativamente a todos aqueles que mostram o seu descontentamento perante o comportamento do grupo, os quais, aos olhos da equipa, são considerados como inimigos por não acreditarem no bom senso e na inteligência revelados pelo grupo. O quarto factor, designado por “normas”, diz respeito aos princípios que regem o grupo, segundo os quais é necessário suprimir os pensamentos críticos que possam surgir na equipa de modo a não afectar a sua unidade. A última força é o *stress*, que diz respeito à necessidade de se excluir a tomada de decisões em alturas ou situações de grande pressão, para não influenciar o grupo e criar tensões que podem ser prejudiciais aos olhos dos indivíduos que o integram. Opta-se, assim, pelo seu conforto excluindo todo o espírito crítico, mesmo o construtivo.

Os autores Kenneth Stott et al., descrevem o que: *“outro factor é a ausência de normas que exijam análise sistemática. A homogeneidade dos membros do grupo, em termos de origens e crenças, também pode contribuir para o sucesso. Outros factores incluem condições situacionais<sup>83</sup> de auto-estima<sup>84</sup>, ao nível da equipa. Todos estes factores podem conduzir a um*

---

<sup>83</sup> Factores Situacionais: são aqueles que influenciam o nosso comportamento sendo exteriores a nós próprios, e que essencialmente estão dependentes da situação em que nos encontramos num determinado momento. Podem

*excesso de auto-estima, no interior do grupo, provocando intolerância, devido à pressão da unanimidade. Tal comportamento faz baixar a vigilância na tomada de decisão, que resulta em estratégias defeituosas, com uma baixa probabilidade de êxito” (1995, p.451).*

Como pode ver-se, existe ainda um outro dado, que é a falta de normas que obriguem a uma crítica constante; quando os membros de um grupo partilham as mesmas crenças e provêm de origens idênticas, esta semelhança pode ser decisiva para o sucesso do grupo. No entanto, a homogeneidade verificada entre os seus elementos pode provocar uma auto-estima excessiva, que conduz à soberba e intolerância, em virtude da pressão para se criar unanimidade grupal na organização. Certas situações vividas pelo indivíduo num determinado momento podem influenciar a sua auto-estima, tanto de uma forma negativa como positiva, e afectar igualmente os demais membros do grupo. Quando o grupo é possuído pelo *groupthink* e apresenta os comportamentos anteriormente referidos, a tendência, no seio do grupo, é para descurar alguns aspectos fundamentais nos momentos de tomada de decisões, o que, naturalmente, irá ter como consequência a adopção de estratégias deficientes, com escassa probabilidade de sucesso.

Existem, pois, determinados indícios, que pela sua clareza podem presenciar-se nos grupos e que nos alertam para a presença do pensamento de grupo. São eles os seguintes:

- ❖ O grupo ignora perigos, podendo igualmente correr riscos e assumir que tudo vai funcionar perfeitamente;
- ❖ O grupo racionaliza as suas decisões, para que possa ignorar as oportunidades vindas de fora;
- ❖ O grupo respeita as suas decisões, considerando-as moralmente correctas, independentemente de considerações éticas<sup>85</sup>;

---

ser factores físicos (temperatura do ar, ruído, cores, etc.), factores sociais, (relacionados com a presença real ou implícita de outras pessoas) e outros.

<sup>84</sup> Auto-Estima: em psicologia inclui a avaliação subjectiva que uma pessoa faz de si mesma como sendo interiormente positiva ou negativa em algum grau (Sedikides & Gregg, 2003). A autoestima tem um impacto profundo no nosso bem-estar psicológico e físico e nas nossas chances de sucesso.

<sup>85</sup> Ética: é um código de valores que norteia as nossas escolhas e acções, e determina a finalidade e o curso de nossas vidas. Ética refere-se às normas de conduta, normas que indicam como deve se comportar com base em deveres morais e as virtudes, os quais são derivados de princípios de certo e errado. Para aplicar esta definição a

- ❖ O grupo exerce pressões sobre os membros que discordam, o que, a seu ver, implica deslealdade;
- ❖ Os membros do grupo não conseguem expressar-se sobre ideias ou contra-argumentos.
- ❖ O grupo assume que o silêncio significa acordo;
- ❖ Os membros do grupo podem acreditar que devem proteger o grupo de informações que possam ameaçar a união (Janis, 1982, referido por Kenneth Stott et al., obra citada de 1995, p.451-452).

Conclui-se assim que, através da análise destes indícios, ou seja, quando a equipa é afectada pelo pensamento de grupo (esse excesso de Coesão), tende a ignorar o “perigo”, pondo em causa a “sobrevivência” desse mesmo grupo. Deste modo, corre elevados riscos que, eventualmente advenham desse comportamento embora acredite, mesmo assim, que todos os aspectos relacionados com a sua actividade irão correr inteiramente bem. Ao racionalizar<sup>86</sup> todas as decisões tomadas, o grupo de trabalho ignora qualquer contributo vindo do exterior. As resoluções apresentadas pela equipa são bem vindas, e admitidas aos olhos do grupo como sendo sempre as mais perfeitas, sem ter em conta os aspectos morais dessas decisões.

Por outro lado, existe uma forte pressão sobre todos os indivíduos do grupo que se mostram descontentes ou em desacordo com a equipa, sendo que a não concordância com as tomadas de decisão do grupo é entendida como uma falta de lealdade. A mentalidade do grupo torna-se muito fechada, ao ponto de nenhum membro da equipa poder manifestar-se, nem sequer apresentar argumentos diferentes em relação aos que são apresentados pela própria equipa. Dado que as opiniões discordantes não têm hipótese de ser expressas; consequentemente, a mudez dos membros que as têm é, para o grupo, um sinal de concordância.

Os elementos da equipa podem admitir que é sua obrigação defender o grupo de todas as ideias ou comunicações que coloquem em causa a sua Coesão; porém, mas não posso deixar de frisar que, na minha opinião, os pontos de vista discordantes e a polémica dialogada podem funcionar e significar, para um grupo de trabalho afectado pelo *Groupthink*, como um sinal de

---

prática de tomada de decisão, é necessário especificar a natureza das obrigações morais considerada intrínseca ao comportamento ético.

<sup>86</sup> Racionalizar: determinar, organizar segundo cálculos ou raciocínios: racionalizar a alimentação. Tornar mais eficaz e menos dispendioso um processo de produção: racionalizar o trabalho.

alerta. Com ele, a equipa pode consciencializar-se da situação precária em que vive, e posteriormente, poderá trazer benefícios capazes de promover o bom funcionamento da organização. O *Groupthink* surge sintomaticamente mais em grupos unidos do que naqueles em que há carência de contacto e de uma direcção justa.

Segundo Kenneth Stott et al., “como Mukhi et al., (1988: 284) afirmam: nos termos do Pensamento de Grupo, o zelo do grupo de consenso supera as condições realistas. *Groupthink* é uma ameaça real para muitos grupos, que precisa ser evitada ou superada quando ele está presente” (1995, p.452).

De acordo com a filosofia de Pensamento de Grupo, a necessidade sentida pela equipa de obter aprovação unânime ultrapassa o seu sentido da realidade, pelo que o Pensamento de Grupo se constitui como um perigo verdadeiro para as várias equipas de trabalho. Há, por isso, uma grande necessidade de o mesmo ser dominado, ou mesmo banido, quando está realmente infiltrado no seio da organização. Ainda que as “condições realistas” possam ser ignoradas em nome do consenso, a verdade é que muitas vezes, quando se ultrapassam factos e situações concretos, pode atingir-se um estado de “utopia” ou “fantasia”, que está para além da “realidade”. A Coesão, numa equipa de trabalho, se não for usada de uma forma precisa, pode transformar-se num grande problema para o grupo.

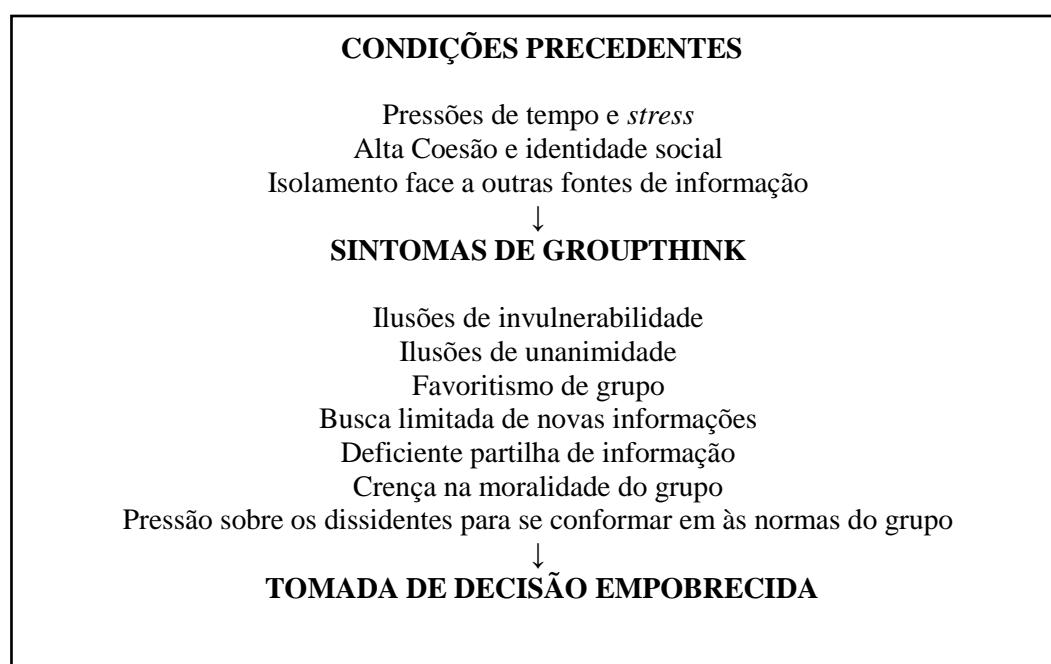
### **6.3.1 *Groupthink* e Decisões Eficientes**

Uma equipa de trabalho tem maior probabilidade de tomar decisões eficientes ou produtivas, acompanhadas da tomada de decisão feita pelo grupo num todo; da mesma forma, são necessárias inteligências e talento para aceitar informações ou ideias individuais e compará-las com as ideologias do grupo, analisando-as, para posteriormente se chegar a uma conclusão e à possibilidade de as mesmas serem implementadas, integrando-as.

Todavia, este tipo de situações nem sempre é realizado em grupos autênticos, onde pode ser provado. Segundo Carles Stangor, “*Groupthink* ocorre quando um elemento do grupo, que é composto de membros que podem realmente ser muito competentes e, portanto, perfeitamente capazes de tomar decisões excelentes, acaba, porém, por revelar falhas no processo e, em conformidade, sofrer fortes pressões (Janis, 1972; ME Pratkanis & Turner, 1998)” (2004, p.197).

Há uma maior probabilidade de ocorrência deste tipo de fenómenos nas equipas onde a Coesão de Grupo social é muito profunda, e onde o nível de união de um para com o outro é forte. O pensamento de grupo ocorre em situações em que o grupo sofre circunstâncias difíceis, nomeadamente, em tempos de crise e sob uma liderança inflexível; geralmente, quando um grupo não se mostra disponível para procurar informações externas ou estudar essas mesmas informações, não apresentando ideias contraditórias que possam obstar à resolução do problema. Nessas situações, os elementos de grupo não conseguem apresentar ideias novas e originais que contrariem as regras da liderança; consequentemente, a equipa fica limitada.

Tomei como nota a sugestão em figura do autor Charles Stangor, que resume os resultados e as causas básicas do **Pensamento de Grupo**, (2004, p.197). Ei-la:



**Figura 1.** Antecedentes e resultados do pensamento de grupo

De acordo com a figura acima apresentada, posso inferir, resumidamente, que as condições anteriores, das quais resulta o Pensamento de Grupo são: a existência de grandes tensões relacionadas com o tempo e o *stress* no seio da equipa, que afectam a tomada de qualquer decisão; a prevalência de Coesão e Identidade Social exageradas que, não sendo controladas,



podem tornar-se excessivas; o isolamento face as outras fontes de informação e a recusa, por parte do grupo, em ouvir qualquer informação ou opinião externas que pode ser prejudicial. Relativamente àqueles sintomas do pensamento de grupo, definidos como sendo Ilusões de Invulnerabilidade<sup>87</sup>, eles dizem respeito a situações em que o grupo julga que não pode ser afectado ou prejudicado. Quanto às chamadas “ Ilusões de Unanimidade”, trata-se da crença na concordância, que afecta o grupo quando este julga que todos os seus membros pensam da mesma maneira.

O Favoritismo<sup>88</sup> de Grupo ocorre quando a equipa de trabalho se transforma numa barreira, não permitindo a entrada de qualquer pessoa para não influenciar o grupo, e acabando por se favorecer a si mesmo. Quanto à busca limitada de novas informações, diz respeito à falta de preocupação, da parte do grupo de trabalho, em pesquisar ideias novas que poderiam ser-lhe benéficas, situação que leva o grupo a ficar demasiado limitado por julgar que as informações que têm são suficientes. Diz-se que há uma Deficiente Partilha de Informações quando as notícias concedidas nos vários locais de trabalho são bastante escassas, o que acaba por prejudicar o grupo e, conseqüentemente, leva-o a tomar as decisões erradas.

Define-se a Crença na Moralidade do Grupo como a situação em que os seus elementos têm uma forte convicção na doutrina que impõem a si mesmos, tornando-os cegos que não conseguem visualizar a realidade em que vivem. Há Pressão sobre os Dissidentes para se Conformarem às Normas do Grupo e, por mais que a equipa esteja possuída com o *groupthink*, existem sempre aqueles elementos singulares que discordam da situação. Ora, a essas pessoas, o grupo impõe uma forte pressão de conformidade às suas regras. Quando um grupo de trabalho está “possuído” pelas condições precedentes e se vê afectado por estes sintomas, as decisões que toma são precipitadas, o que, conseqüentemente, conduz o grupo de trabalho ao fracasso; torna-se, por isso, necessário que o pensamento de grupo seja detectado logo na sua fase inicial, para se cortar o “mal pela raiz” pois só assim a equipa poderá “respirar ar puro” (o que, naturalmente, contribuirá para o bem-estar do grupo e da própria organização no tecido empresarial).

---

<sup>87</sup> Invulnerável: que não pode ser ferido; que não é vulnerável; inatacável: ele se julga invulnerável. Que não pode sofrer quebra na sua reputação: carácter invulnerável.

<sup>88</sup> Favoritismo: inclinação a acolher ou amparar favores injustos, ilegais. Proteção por influências escusas ou pessoais.

Há indícios de que o pensamento de grupo esteve ligado a uma série de situações conhecidas e importantes, tais como as decisões tomadas pelo governo e colectivos monopolistas nas sociedades em causa. Segundo Stangor são desses exemplos “*a falta de preparação de Israel para a guerra de Outubro de 1973, no Médio Oriente e a tentativa fracassada do governo Carter para usar a força militar, no sentido de resgatar reféns iranianos*” (2004, p.197-198).

Existem diversos outros casos em que se pode constatar a presença de Pensamento de Grupo, sobretudo em decisões tomadas por grupos que foram estudados, e também através de vários exemplos, que nos indicam o quanto o Pensamento de Grupo foi prejudicial para uma equipa, mesmo trabalhando de forma coesa e disciplinada.

Conforme Charles Stangor, “*um exemplo envolve a decisão do presidente John Kennedy<sup>89</sup> e dos seus muito competentes assessores, ao assumir o envolvimento das forças americanas na invasão de Cuba com o objectivo de derrubar Fidel Castro em 1962*” (2004, p.198). O exemplo acima citado, em que se pode comprovar a presença do pensamento de grupo, reporta-se à época do mandato do trigésimo quinto presidente dos Estados Unidos da América, John F. Kennedy, o qual, juntamente com seus colaboradores mais directos, soube reconhecer o envolvimento das suas tropas, no ano de 1962, na ilha de Cuba, com a finalidade de destituir Fidel Castro do poder.

Na perspectiva de Charles Stangor “*a invasão da «Baía dos Porcos»<sup>90</sup> resultou na perda de vidas, para além de um grande embaraço para o governo dos Estados Unidos, e provavelmente, levou à tentativa, por parte da União Soviética, de colocar mísseis nucleares em Cuba passado algum tempo, criando uma situação hipotética de confronto, muito perigoso, com os Estados Unidos (Janis, 1972). Outro exemplo foi a decisão, tomada em 1986, pela NASA e pela empresa de produtos químicos Moron Thiokol, para o lançamento da*

---

<sup>89</sup> John Fitzgerald Kennedy (1917-1963): era político e formou-se em relações internacionais na Universidade de Harvard, em 1940. Serviu na Marinha durante a Segunda Guerra Mundial, sendo ferido em 1963. Condecorado por bravura, afastou-se do serviço militar por problemas na coluna vertebral. Ainda quando jovem, participou no movimento dos escoteiros. Foi eleito para a Presidência dos EUA, pelo Partido Democrata. Morreu assassinado, em Dallas, quando se preparava para uma eventual reeleição, em 1963.

<sup>90</sup> Baía dos Porcos : é uma baía na costa meridional de Cuba, mais conhecida em virtude de uma tentativa de invasão mal sucedida, conduzida por um grupo de dissidentes cubanos, com cerca de dez mil homens, exilados nos EUA e ligados ao antigo regime do ditador Batista; foram apoiados e financiados pelos Estados Unidos e pela máfia, e treinados pelos serviços secretos norte-americanos (CIA).

*nave espacial Challenger, em condições de baixas temperaturas. A decisão levou a uma explosão e à morte dos astronautas, bem como à perda da nave espacial” (2004, p.198).*

Posso concluir que os exemplos atrás referidos nos mostram, mais uma vez, o perigo de uma equipa se deixar envolver pelo pensamento de grupo, acabando por tomar decisões precipitadas e muitas vezes erradas, por falta de estudo e planeamento, e sem que se faça uma análise de forma mais racional<sup>91</sup>.

O autor prossegue na mesma linha de pensamento: *“análises do processo de decisão neste tipo de casos, têm mostrado que em vez de fornecer informação justa a todos os indivíduos em causa, muitos daqueles que estão envolvidos foram pressionados a dar uma resposta afirmativa. Além disso, a tomada de decisão deveu-se à opinião afirmativa de uma pequena minoria de decisores, enquanto a maioria dos responsáveis, que discordava da decisão, foi ignorada”*<sup>92</sup> (2004, p.198).

Dando seguimento à minha interpretação, posso asseverar que as investigações do método de decisão, com base nos casos acima referidos, mostram-nos que em situações de tomada de decisão, os elementos do grupo, ao invés de poderem manifestar as suas opiniões de uma forma justa, são “obrigados” a votar numa solução afirmativa e a verem ignoradas as suas opções; nestas circunstâncias, apenas são tidos em consideração determinados pontos de vista, oriundos de uma minoria com poder de decisão, mesmo quando a maioria das pessoas não concorda com as opções propostas, prática que pode ter resultados desastrosos.

---

<sup>91</sup> “A tentativa de invasão da costa meridional de Cuba, por parte das tropas dos Estados Unidos, levou à perda de vidas e criou uma situação delicada em termos diplomáticos, dado que o Presidente Americano teve que assumir, perante os seus concidadãos, os riscos eventualmente derivados dessa tentativa, uma vez que a União Soviética aceitou os pedidos de protecção feitos por Castro e resolveu instalar mísseis de longo alcance direccionados para os Estados Unidos. Estes acontecimentos, historicamente conhecidos pela designação de “Crise dos Mísseis de Cuba”, constituíram alguns dos momentos mais dramáticos da época da Guerra Fria, pois a Guerra Atómica entre as duas potências da época esteve iminente, o que poderia ter sido trágico para toda a Humanidade. Uma outra situação caracterizada pelo pensamento de grupo ocorreu em 1986, quando a NASA permitiu o lançamento de uma nave espacial em péssimas condições atmosféricas, decisão de que resultou um acidente grave, pois a nave explodiu, causando a morte de todos os seus tripulantes”.

<sup>92</sup> Há um número de sites relacionados com este desastre e com as decisões que conduziram ao mesmo. Por exemplo, [www.fas.org/spp/51L](http://www.fas.org/spp/51L) e [www.colostate.edu/Depts/speech/rcs/theory16](http://www.colostate.edu/Depts/speech/rcs/theory16).

### 6.3.2 Causas de *Groupthink*

Segundo o mesmo autor, avaliando o trabalho realizado por Irving L. Janis,<sup>93</sup> “*a análise do planeamento e da decisão que levou os americanos até à «Baía dos Porcos», revelou que o presidente Kennedy se reuniu, em várias sessões, com os seus conselheiros e, em cada sessão, eles foram ficando cada vez mais convencidos da viabilidade do seu plano. Janis argumentou que, apesar do facto de se reunirem regularmente, a capacidade do grupo para tomar decisões, foi severamente limitada pela natureza do processo do grupo utilizado durante estas reuniões*” (2004, p.198).

O plano traçado pelo Presidente Americano e pela sua equipa de conselheiros, e a audácia que conduziu os norte-americanos até à costa de Cuba, revelam que, naquela altura, Kennedy e os seus colaboradores mais directos se reuniram várias vezes. Em cada reunião, o grupo de trabalho do presidente foi ficando cada vez mais persuadido da probabilidade de o plano dar certo. Ainda que a equipa se reunisse constantemente e que todos os seus elementos tenham dado o seu contributo para a elaboração de um plano inteligente, a capacidade decisória do grupo ficou fortemente comprometida no decorrer das reuniões. Apesar de as conclusões serem fundamentadas, especificamente, pela situação acima descrita, Janis defende que o *Groupthink* poderia ocorrer na maioria das situações de decisão, sendo que aquela resultou de uma situação especial mas que é, porém, muito comum.

### 6.3.3 Prevenir o *Groupthink*

Muitos trabalhos feitos com base em episódios e acontecimentos que mostram sinais ou sintomas de pensamento de grupo, dão informações sobre os métodos que podem ser aproveitados ou empregues para diminuí-lo, ou mesmo bani-lo, quando ele ocorre, de uma forma geral. Tomei como nota outra figura do autor Charles Stangor, que apresento a duas página seguinte, com a designação Figura 2. De uma maneira geral, as técnicas abordadas pressupõem a garantia de que as causas ou motivos iniciais do Pensamento de Grupo não estão presentes. Um dos melhores métodos para prevenir o Pensamento de Grupo é garantir

---

<sup>93</sup> Irving L. Janis (1918-1990): foi um psicólogo norte-americano. É lembrado principalmente pela sua teoria do "pensamento de grupo", que descreve os erros sistemáticos cometidos por grupos quando estes tomam decisões colectivas.

que o grupo tenha tempo suficiente para tomar as suas decisões e que estas não sejam tomadas apressadamente. Ter tempo suficiente para tomar uma decisão dá ao grupo uma maior possibilidade de conseguir tomar a decisão certa e ainda previne o grupo contra a tomada prematura de decisões, assegurando-lhe a tomada de decisão mais apropriada. Ter tempo para avaliar as decisões permite ao grupo aumentar os seus conhecimentos na sua busca por informação e pela análise, por parte de peritos externos e avaliadores internos.

Nas palavras de Stangor, *“uma estratégia para aumentar a discussão aprofundada das questões, é fazer com que o grupo se divida em subgrupos menores. Isso aumenta a possibilidade de discussão e permite que mais membros do grupo lancem mais ideias à discussão. Em alguns grupos de tomada de decisão é prática comum a criação de vários grupos independentes, que consideram as mesmas perguntas, cada um assumindo as suas deliberações, sob a supervisão de um líder distinto. Em seguida, os subgrupos reúnem-se para tomar a decisão final”* (2004, p.201).

Dando continuidade às teses de Stangor, posso depreender que uma das melhores formas de engrandecer a discussão aprofundada de qualquer tipo de problema, é levar um grupo de trabalho a dividir-se em equipas de trabalho mais reduzidas, o que permite ao grupo tornar-se mais dinâmico, através da participação de todos os elementos, os quais são incentivados a participar do debate, apresentando as suas próprias opiniões e reflexões, factor que se revela extremamente favorável na tomada de decisões. Em certos grupos de trabalho, esse tipo de prática contribui para a formação de equipas mais autónomas e responsáveis, as quais trabalham com o objectivo de solucionar um problema comum; nestas circunstâncias, cada pessoa assume a responsabilidade pelas suas decisões, após o que os subgrupos se reúnem e cada um deles apresenta as conclusões a que chegou; finalmente, estão em condições de descobrir uma resolução final para o bem-estar e o funcionamento do próprio grupo.

**Figura 2**

1. Falar com os membros do grupo sobre o Pensamento de Grupo, suas causas e consequências.
2. A direcção do mesmo grupo deve ser imparcial e não deve assumir qualquer posição.
3. A direcção deve inculcar em todos a necessidade de avaliar criticamente as declarações feitas por terceiros e deverá incentivar acusações e dúvidas.
4. A um ou mais membros deve ser atribuído o papel de “advogado do diabo”.
5. É importante subdividir o grupo, periodicamente. Reunir os grupos separadamente e depois juntá-los para avaliar as diferenças de opinião.
6. No que diz respeito à questão das relações com um grupo rival, importa ter tempo para o levantamento de todos os sinais de alerta e identificar as diversas acções que esse rival possa executar.
7. Depois de chegar a uma decisão preliminar, deve haver uma segunda “reunião”, na qual cada membro é convidado a expressar as dúvidas que ainda lhe restem.
8. Peritos externos devem participar em reuniões numa base escalonada e será solicitada, como desafio, a exibição do grupo.
9. Cada membro do grupo deve auscultar associados confiáveis sobre os trabalhos do grupo e reportar as respectivas reacções.
10. Vários grupos independentes devem trabalhar simultaneamente na mesma

**Figura 2.** Dez receitas para a prevenção de Pensamento de Grupo. Adaptado de “neutralizar os efeitos negativos da concorrência. Procura da formulação de grupos de planeamento: Theory and Research Perspectives”, por I. Janis. Em H. e tal Bransdatter. (Eds.). Grupo de tomada de decisão. Nova York: Academic Press, 1982. pp. 477-501.

A figura acima apresentada mostra como um grupo de trabalho pode prevenir o pensamento de grupo no seu seio através de uma conversa ou reunião, atempadamente realizada, entre os indivíduos do grupo, sobre o *Groupthink*. Neste diálogo, devem distinguir-se as suas causas e analisar as desastrosas consequências que o fenómeno pode trazer. O mediador deve ser equitativo e não assumir nenhuma opinião ou postura face a essa situação; além disso, cabe-lhe motivar, em todos os elementos da equipa, a vontade de avaliar de forma rigorosa as participações das outras pessoas e de incentivar eventuais queixas e interpelações. No interior do grupo, deve ser escolhido um ou mais indivíduos capazes de assumirem uma postura de “devil's advocate”<sup>94</sup>. Recomenda-se a decomposição da equipa, por períodos curtos ou mesmo

<sup>94</sup> Advogado do Diabo: expressão usada para classificar, genericamente, aquele que defende uma proposta oposta à do interlocutor, para testar a sua firmeza e convicção. Existiu nos processos de canonização da igreja católica, onde havia um “Causador da Fé” e, como oponente, o “advogado do diabo”, ambos os papéis desempenhados por advogados designados pela própria igreja. Ao causador cabia a defesa da canonização; ao

longos, após o que os seus membros devem reunir-se, de forma a chegarem a uma conclusão mais justa e equitativa. Para prevenir o pensamento de grupo, e relativamente aos grupos concorrentes, é importante haver tempo suficiente para se poder fazer uma pesquisa dos indícios que possam ajudar a conhecer o comportamento possível dessas equipas rivais.

Quando se chega a uma conclusão preparatória, é necessário que, posteriormente, aconteçam mais uma ou duas reuniões para permitir que as dúvidas que ainda persistem possam ser analisadas pelos elementos do grupo. Para evitar que o pensamento de grupo se apodere das pessoas que constituem o grupo há necessidade de consultar especialistas do exterior, que se reunirão com todo o grupo de trabalho desafiando a equipa a expôr os seus resultados. Cada elemento da equipa deve ouvir as opiniões dos associados que lhe mereçam confiança sobre os trabalhos da equipa, respeitando as diversas reacções que daí possam advir. Finalmente, devem existir vários grupos autónomos que se debrucem, ao mesmo tempo, sobre os problemas que afectem a organização, pois só assim o grupo de trabalho evitará o *Groupthink* no seu interior, para benefício da própria equipa, e naturalmente da organização do tecido empresarial. Existe, por conseguinte, uma forte pressão para a concordância ou conformismo dentro dum grupo de trabalho. Atendendo a que muitas decisões são tomadas sob grandes pressões, quer externas quer internas, para alcançar bons desempenhos, o grupo fica afastado de qualquer situação que permita inovar ou produzir, sendo que os grupos podem acabar por tomar decisões precipitadas, sem coerência e convicção.

Stangor afirma que a “Polarização do Grupo”<sup>95</sup> *ocorre quando um grupo, através da discussão, revela opiniões mais extremas do que inicialmente, em consequência da sua aprendizagem. Polarização do Grupo tem sido observada em muitos tipos diferentes de grupos e relativamente a diversos temas. As causas da polarização do grupo incluem a multiplicação de responsabilidade, a tendência, por parte dos indivíduos, para tentar escapar (e às vezes exceder) as normas dos grupos. No entanto, a Polarização do Grupo também*

---

advogado do diabo, impedi-la, mediante exploração da descrença e da busca de aberturas do processo, que revelassem falsidade nos milagres atribuídos ao candidato a santo.

<sup>95</sup> Polarização de Grupo: confrontados os sujeitos com tarefas de tomada de decisão, tinham de avaliar o nível de riscos que achavam aceitável; em seguida, discutiam estes problemas em grupo e depois realizavam de novo a tarefa individualmente. É a tendência para as opiniões dos membros do grupo se tornarem mais extremas, em consequência da discussão em grupo.



*pode ser resultado da influência informacional,<sup>96</sup> após a expressão repetida de argumentos novos” (2004, p.210).*

De acordo com as pesquisas realizadas pela primeira vez em 1961, por Stangor, pode descrever-se a Polarização do Grupo como sendo a assunção por parte do grupo, de atitudes mais ousadas e de posições mais extremas daquelas que foram assumidas no início da formação da equipa, e que podem ser observadas em momentos de discussão. Como consequência das suas investigações, Stangor concluiu que o fenómeno de polarização resulta de duas causas sobremaneira importantes: o aumento da responsabilidade e a tendência, por parte de certos elementos, para escamotear ou ultrapassar as regras do grupo. Em ambos os casos, constata-se que as decisões tomadas pelo grupo se tornam cada vez mais arrojadas, sendo que as decisões individuais tomadas após o debate são também cada vez mais difíceis. Além disso, os elementos do grupo acreditam que a responsabilidade na tomada de decisão é dividida entre todos os indivíduos da equipa, factor que naturalmente produz uma sensação de segurança em toda a actividade que se realiza. Entretanto, a polarização do grupo pode ser também consequência da influência informacional (quando cremos que as outras pessoas têm toda informação necessária que ajuda a mudar as nossas atitudes).

#### **6.3.4 Superar o *Groupthink***

Kenneth Stott et al., referem que “*Jacobs e Everett (1988: 11) relatam da Conformidade<sup>97</sup> através do aumento da consciência dos membros da equipa no sentido de melhorar a comunicação real no grupo, e tentando que o simples diálogo esteja em conformidade com as normas da equipa. Isto pode ser mais fácil dizer do que fazer, e parece ser necessário um conjunto mais diversificado e detalhado de estratégias para dissolver um grupo*” (1995, p.452).

---

<sup>96</sup> Influência Informacional: ocorre quando vemos os outros enquanto fonte de informações, que guiam os nossos comportamentos. em situações ambíguas, às quais nos conformamos porque acreditamos que a interpretação dos outros é mais correcta que a nossa. Resulta na aceitação privada, em que as pessoas acreditam que os outros agem da forma mais correcta.

<sup>97</sup> Conformidade é um termo que será melhor abordado no ponto 7.2 e 7.2.



Os autores Jacob e Everett abordam a questão da Conformidade a partir do aumento da consciencialização por parte dos elementos do grupo, da necessidade de melhorar a verdadeira comunicação na equipa, a começar pelas conversas mais básicas, que desde logo devem estar de acordo com as regras do grupo. Dado que a prática é sempre mais complexa do que a teoria, pode ser necessário estabelecer um conjunto mais amplo e pormenorizado de estratégias, com vista a desmembrar um grupo. Em relação a esse tipo de situação, entre as actividades susceptíveis de extinguir os riscos do pensamento de grupo, pode observar-se com muita atenção duas das que são, presentemente, consideradas como mais importantes :

**a) A existência de um elemento exterior.**

- ❖ Uma estratégia consiste em utilizar recursos exteriores à equipa. Envolve outras pessoas no processo de resolução de problemas pode ajudar a evitar alguns dos perigos do pensamento de grupo. Por exemplo, uma subcomissão pode ser configurada para examinar uma questão em particular. A equipa, com base nas contribuições dos outros, é levada a assumir o controlo e a decisão finais.

**b) Promover pontos de vista divergentes.**

- ❖ Primeiro: a discordância pode ser promovida ao invés de reprimida. A direcção pode incentivar e recompensar os membros da equipa que expressam visões contraditórias.
- ❖ Segundo: aqueles que se encontram em posições de autoridade, podem suspender o seu ponto de vista até ao momento da discussão, para que os outros não constituam uma ameaça.
- ❖ Terceiro: alguém que assume o papel de “advogado do diabo” pode ser informado e dar apoio na tomada de decisão. Os comportamentos específicos a serem incentivados revelam a dissidência, testando hipóteses para determinar se eles são realmente precisos, questionando o rigor e fiabilidade das informações, e descrevendo as consequências mais adversas no decorrer particular da acção, de acordo com os autores Kenneth Stott et al., (1995, p.452-453).

Conforme os autores acima referidos, “*outra forma de gerar visões alternativas é a utilização de Brainstorming*<sup>98</sup>, porque isso legitima pontos de vista criativos e incomuns. Os membros podem também ser encorajados a desenvolver e adaptar ideias de outros, na tentativa de chegar a soluções criativas. Pedindo à equipa para identificar as coisas que poderiam correr mal e apresentando uma proposta de solução que ultrapasse as contingências, a equipa pode ser exposta a diferentes pontos de vista” (1995, p.453).

O *Brainstorming* ou tempestade (provocada) de ideias criativas é uma forma de estimular as reflexões dum grupo de pessoas em torno de uma determinada matéria num ambiente de total liberdade de expressão, caracterizado pela ausência de conceitos visíveis, pois só desta forma se pode incentivar o aparecimento de pontos de vista e pensamentos extraordinários ou invulgares. Com este método de trabalho, os indivíduos também são estimulados a incrementar e a adoptar ideias novas, com o objectivo de obterem uma solução mais justa e criativa. É-lhes proposto o despojamento de todas as ideias preconcebidas para que possam identificar quaisquer aspectos negativos e, por outro lado, que apresentem argumentos viáveis no sentido de se encontrar uma solução, que possa ir além das condicionantes<sup>99</sup>, sendo que o próprio grupo de trabalho pode ser exposto a diversos pontos de vista.

Num tipo de organização bem estruturada, as estratégias que são adoptadas muitas vezes não são vantajosas para o grupo que trabalha com argumentos culturais e não consegue sustentar a clareza necessária nas suas estratégias. Nessas mesmas organizações, os elementos do grupo (mesmo tendo ajuda ou qualquer forma de estímulo por parte da organização) podem resistir a expôr ou revelar ideias próprias, que podiam ser vistas como impróprias pela direcção do grupo ou mesmo pelo resto dos elementos da equipa. Neste caso, deve existir um *feedback* anónimo, usando-se questionários ou mesmo uma caixa de sugestões; este último instrumento, dentro da organização, deve ser adoptado como último recurso.

---

<sup>98</sup> *Brainstorming*: é literalmente fazer tempestade no cérebro, significa juntar-se um grupo de pessoas num lugar e “despejarem” todas as ideias que têm em cima da mesa, fazendo “tempestade” no cérebro uns dos outros. A sessão de brainstorming só termina pela avaliação das ideias apresentadas.

<sup>99</sup> Condicionante : que depende de certas condições: promessa condicional. Psicologia Estímulo condicional, qualquer sinal, um toque de sino, uma luz, que, depois de ter sido associado à apresentação de um estímulo incondicional, provoca por si mesmo uma reacção no sujeito.

Afirmam Kenneth Stott et al., que o “*groupthink é menos provável de acontecer quando os grupos estão ligados e abertos às opiniões de outras equipas. O feedback<sup>100</sup> de outras unidades servirá para introduzir pensamentos divergentes, amplia a base de conhecimentos, e de pressupostos em questão, e especifica o impacto de acções propostas sobre as unidades da organização*” (1995, p.453).

Há uma maior probabilidade de os pensamentos de grupo não ocorrerem nas equipas de trabalho que estão abertas às ideias que vêm de fora (como, por exemplo, ideias provenientes de outros grupos ou pessoas experientes na matéria). É necessário também o retorno de toda a informação que foi transmitida (o *feedback* passa a ser útil, quando satisfaz as vontades de ambas as partes envolvidas no processo e também quando é dado no tempo certo, logo após a ocorrência do fenómeno, para ter um efeito positivo). Tal ajudará a criar pensamentos diferentes, a ampliar os alicerces do conhecimento e dos propósitos em questão, e ainda a particularizar o impacto das alterações propostas sobre as diversas unidades da estrutura organizacional do tecido empresarial.

Outra forma de utilizar planos disponíveis para contradizer a opinião de grupo é o uso de especialistas externos sobre a matéria em causa. Segundo Kenneth Stott et al., “*nessas reuniões os membros da equipa são instruídos a expressar dúvidas que possam ter, antes que uma decisão final seja tomada*” (1995, p.453).

Posso concluir, neste último ponto, que muitas reuniões realizadas entre o grupo e peritos externos têm como objectivo permitir que os indivíduos incluídos no grupo de trabalho demonstrem toda e qualquer desconfiança que ainda possam sentir, antes de ser tomada alguma decisão final, sobre as actividades em curso.

## 6.4 Limites e Falhas da Coesão

Quando há Coesão na Equipa de trabalho temos que estar conscientes da existência de limites e falhas que atrapalham a produtividade, diminuindo a eficiência de cada elemento ou mesmo

---

<sup>100</sup> *Feedback* : no processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação afecta outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.

a colectividade da equipa, e o sucesso para alcançar os objectivos estabelecidos pela direcção da empresa. Mesmo quando bem aplicadas, as estratégias podem funcionar contra a empresa e não serem úteis para a consolidação, de acordo com os alvos a serem atingidos; naturalmente, todo o grupo pode ser afectado por uma espécie de cegueira, que o leva a tomar decisões que possam impedir que o sucesso do grupo seja alcançado.

É importante nomear os Limites e Falhas da Coesão, tais como a Coesão Contra a Empresa, o Pré-Consenso e o Pensamento de Grupo, e por último, a Ilusão Fusional. A primeira situação acontece quando as equipas de trabalho que se mostram muito coesas na realização de alguma actividade, agem como uma espécie de inimigo “oculto” da própria organização, no sentido de bloquearem algumas indicações dadas pela empresa, as quais são sentidas como uma afronta ao grupo de trabalho. Já a segunda situação ocorre quando há acordo entre várias pessoas, ou aprovação de todos os elementos que compõem o grupo de trabalho, e também aquando da Partilha de Ilusões no seio do grupo (a qual se manifesta pela reprovação das ideias minoritárias ou criativas em equipas de trabalho, que estão acostumadas a trabalhar em grupo). A última situação advém de uma Fusão<sup>101</sup> ou reunião de um só grupo, factor que pode ser nocivo para os próprios elementos que pertencem à equipa ou, até mesmo, para a organização.

#### **6.4.1 Coesão Contra a Empresa**

A Coesão Contra a Empresa é uma falha da Coesão que deve ser detectada a tempo a fim de não provocar danos maiores na organização.

Conforme o autor Olivier Devillard aponta, “*grupos muito coesos podem procurar impedir algumas orientações da direcção-geral sentidas como uma ameaça. Assim, certas equipas de produção, muito normativas e coesas face a direcção da empresa, adoptam um rendimento médio inferior àquele que poderiam ter. A Coesão forte e antiga pode também reduzir a adaptabilidade à mudança de certas equipas: as normas usadas limitam a facilidade de adaptação*” (2001, p. 140-141).

---

<sup>101</sup> Fusionar : fazer a fusão de; fundir; amalgamar; confundir. Reunir, em um só grupo, uma única sociedade, um só partido.

Há tendência, em grupos com elevada Coesão, para procurar ignorar algumas ordens oriundas do próprio conselho executivo, as quais, aos olhos do grupo, podem ser vistas como uma conspiração contra o grupo. Neste sentido, os grupos de produção, muito regulares e unidos perante a administração da organização, optam por manter um rendimento inferior àquele que poderiam produzir. Uma Coesão forte e bem implementada ao longo do tempo, no seio de uma equipa, pode ser decisiva no sentido de diminuir a sua capacidade de adaptação a eventuais alterações impostas pela direcção quando os princípios estabelecidos de acordo com essa coesão dificultam a adaptação às mudanças.

Segundo o mesmo autor, que no seu livro se refere a experiências realizadas por D. Anzieu e J. Y. Martin, *“trabalhámos com um serviço informático de uma grande empresa industrial que tinha sido uma das primeiras a informatizar-se. Desde há 20 anos que a sua equipa de informática vivia à sombra desta situação e punha em perigo a evolução da empresa, pela sua dificuldade de evoluir tão rapidamente quanto o progresso informático”* (2001, p. 142).

Este exemplo, ocorrido numa empresa industrial, pioneira no uso da informática desde há mais de duas décadas e estudada pelos especialistas D. Anzieu e J.Y, mostra-nos que o grupo de trabalho do departamento de informática convivia mal com a situação de mudança, o que consequentemente, colocava em risco a modernização do sistema informático da empresa, porque as ferramentas utilizadas eram obsoletas e porque o grupo resistia às necessidades de evoluir e acompanhar o progresso informático. Este exemplo permite-nos concluir que também o conformismo e a Coesão podem pôr em risco muitas organizações que pretendam introduzir novas tecnologias novos métodos ou práticas.

#### **6.4.2 Pré - Consenso e “Pensamento de Grupo”**

Para além da Coesão Contra a Empresa, encontram-se outros limites e falhas da Coesão em equipas como a Partilha de Ilusão e a Coesão de Fusão.

Segundo experiências de trabalho realizadas por I.L. Janis, em 1972, *“a Partilha de Ilusões, também designada por «pensamento de grupo» (group thinking), traduz-se pela rejeição das opiniões minoritárias ou inovadoras, nos grupos habituados a trabalhar em conjunto”* (2001, p. 143).

O pensamento de grupo, também conhecido por *Groupthink*, caracteriza-se pela existência de “fantasias” partilhadas pelos membros do grupo e manifesta-se pela recusa de ter em consideração certas ideias minoritárias ou empreendedoras, por parte das equipas de trabalho que estão acostumados a realizar colectivamente as suas actividades.

O autor Olivier Devillard refere o modo como Janis descreve os relatos de um trabalhador da presidência, na época do episódio dos mísseis em Cuba (sobre a decisão em relação à «Baía dos Porcos»): *“parecia que, com Jonh Kennedy a conduzir-nos e com a ajuda de todos os talentos que tinha chamado junto de si, nada poderia acontecer-nos. Estávamos persuadidos de que, se enfrentássemos os problemas da nação, se aplicássemos ideias audaciosas e novas com bom senso e com trabalho duro, poderíamos ultrapassar os problemas ou obstáculos”*. Mais adiante, acrescenta: *quando um grupo de pessoas, que respeita mutuamente as suas opiniões, chega a um parecer unânime, cada um dos membros do grupo facilmente se convence de esse ponto de vista reflecte a realidade. Este recurso à validação pelo consenso tende a substituir a reflexão critica e individual e a comprovação da realidade”* (2001, p. 143)<sup>102</sup>.

Conforme lembra Olivier Devillard, *“estas equipas governamentais permaneceram numa «ilusão de unanimidade», evitando qualquer debate que conduzisse a uma confrontação interna ou a uma rejeição por parte do presidente. É a conjugação do poder de um líder, a pressão da conformidade de um grupo coeso e de uma série de êxitos que, ao fazer perder toda a humildade, leva ao «pensamento de grupo» ”* (2001, p. 144).

Pode constatar-se que as decisões tomadas ao mais alto nível pelo governo dos Estados Unidos da América sofreram um “engano de concordância”, uma vez que não reflectiam a verdadeira realidade que se estava a viver; além disso, a discussão aberta no seio da Administração, ou até mesmo a reprovação da estratégia, por parte do Presidente Kennedy, foi impedida a todo o custo numa situação que poderia ter tido consequências desastrosas, não

---

<sup>102</sup> “De acordo com o relato do funcionário da Casa Branca, conclui-se que John Kennedy tinha uma grande capacidade de persuasão dos seus colaboradores, levando-os a agir de uma forma “cega”, para atingir os seus principais objectivos. Naquela altura, o Presidente tinha o apoio total de todos os colaboradores que trabalhavam com ele na tomada de qualquer decisão, factor que, em seu entender, era absolutamente correcto. O Presidente e a sua equipa estavam totalmente convencidos de que, se lutassem colectivamente para o bem do país, pondo em prática as suas convicções ousadas e inovadoras, e trabalhando arduamente, seriam capazes de romper qualquer resistência que pudesse surgir no seu caminho. Em geral, quando um grupo de indivíduos chega a um acordo conseguido através da maioria dos votos, é natural, mesmo para aqueles que tenham votado contra, a aceitação do ponto de vista da maioria, o qual é entendido como o mais correcto. Quando se chega a um consenso validado por maioria absoluta, as críticas individuais são automaticamente banidas pela totalidade do grupo”.

apenas para os Estados Unidos. Algumas situações deste tipo podem permitir a abertura, por parte da equipa, ao pensamento de grupo; essas situações são possíveis graças a factores como a submissão da equipa ao poder de um líder, em conjunto com a pressão do conformismo de uma equipa coesa, alcançada a partir de uma série de vitórias obtidas pelo grupo, mas que podem conduzi-lo à ruína.

#### 6.4.3 Ilusão Fusional

A Ilusão Fusional,<sup>103</sup> sendo uma forma negativa da Coesão dentro do grupo de trabalho, apresenta-se naturalmente de maneira prejudicial, mesmo quando é escassa; para qualquer organização ou mesmo para cada indivíduo que pertence ao grupo, torna-se nociva.

Segundo o autor Olivier Devillard, *“um dos desvios do funcionamento colectivo é a Ilusão Fusional. É o caso de equipas ou bandos, particularmente unidos à volta de um chefe muito influente, seguro de si próprio e mantendo a distância, mesmo até um certo desprezo, face a todos os que não pertencem ao grupo”* (2001, p.145).

O grupo de trabalho convive numa ilusão<sup>104</sup> que acaba por cegar a própria equipa, levando-a a crer que tudo vai bem e que está no caminho certo. Uma das falhas do exercício colectivo é a Ilusão Fusional, que ocorre, por exemplo, numa turma ou numa quadrilha, no sentido em que os seus membros se unem em torno de um dirigente muito poderoso e confiante em si mesmo, que desconsidera todos que lhe são externos.

Na mesma linha de pensamento de Olivier Devillard, *“há, no início da vida de uma equipa, um curto período de fusão, o qual é temporariamente útil para a sua constituição e pode revelar-se agradável. É um estado provisório de fusão, de primeira experiência de unidade, na qual o grupo se baseia. Se este estado persiste porque é mantido pelo líder, desenvolvem-se de forma caricatural os aspectos negativos antes encontrados, tais como o pensamento de grupo, o conformismo e a rejeição de qualquer diferença. Seguro de deter a realidade, o*

---

<sup>103</sup> Ilusão Fusional: um engano que confunde grupos de pessoas, que faz pensar que tudo aquilo que estão a cogitar está mais do que certo, mas essa não é a pura realidade da situação que o grupo ou a sociedade está a viver.

<sup>104</sup> Ilusão: engano dos sentidos ou do espírito que faz tomar a aparência pela realidade: a miragem é uma ilusão da vista. Interpretação errónea de um facto: “deixou-se levar pelas ilusões da terra”. Pensamento, esperança quimérica: nutrir-se de ilusões.



*grupo torna-se então muito fusional, monopolar e intolerante relativamente ao que lhe é alheio ou exterior. É uma equipa na qual o nós dissolve o eu, onde os indivíduos dão a impressão de estar enfiados na equipa, ao ponto de perguntarem o que é que resta de individual. Este estado ilusório foi descrito por D. Anzieu, sob a designação de Ilusão Fusional” (2001, p.145).*

A Ilusão Fusional, tal como acima descrito, é uma situação que surge no princípio da vida de um grupo de trabalho e corresponde a um curto período de transição, que se revela agradável para os seus membros e útil para a constituição do grupo. É um estado temporário de fusão, entendido como uma primeira tentativa de uniformidade, com a qual a equipa se identifica. Quando este estado perdura por opção do dirigente, podem desenvolver-se aspectos negativos que até então não tinham sido descobertos, como é o caso do pensamento de grupo (retratado detalhadamente no ponto 6.3), a acomodação e a reprovação de qualquer divergência. O grupo fica confiante de que tem a verdade do seu lado e acaba por tornar-se Fusional, (vivendo uma situação de ilusão, na qual permanece completamente alheio à realidade) e mostra-se inflexível em relação a tudo aquilo que vem do exterior e, que considera como uma potencial ameaça para o bem-estar do próprio grupo.

Finalmente, a opinião individual perde força em relação às convicções do grupo, e há a sensação de que os indivíduos estão consumidos pela própria equipa, na qual não existe nenhuma possibilidade de poderem, individualmente, expressar as suas ideias, o que, porventura, seria benéfico para a organização e poderia evitar que o grupo tomasse decisões precipitadas, que poderiam ter consequências fatais. Quando o grupo chega a esta fase, está num estado emocional alterado e não consegue ver verdadeira realidade. O grupo de trabalho mantém uma relação afectuosa com o seu dirigente, o qual contempla o seu grupo como se este fosse um “rebanho” indefeso. A equipa de trabalho, atingido este nível, cria uma aproximação que funciona como uma veia de ligação interna, a qual não é benéfica.



## CAPÍTULO 7 - ASPECTOS CRÍTICOS DA COESÃO DE GRUPO

A interpretação de Coesão é extremamente importante para o estudo de grupos muito reduzidos, sendo ainda de grande relevância para os especialistas ou seguidores da corrente de Kurt Lewin (dita lewiniana).

Maisonneuve explicita que *“no seu sentido físico originário, (a Coesão) designa a força que mantém juntas as moléculas de um corpo, daí, por metáfora, a ligação dos indivíduos num grupo. Por outro lado, está aparentada com um conjunto de noções anteriores que exprimem a mesma ideia, nomeadamente com a linguagem da Física: pressão e tensão”* (2004, p.27).

### 7.1 Autonomia do Indivíduo Dentro do Grupo de Trabalho numa Organização

O sujeito individual não perde a sua autonomia e a sua personalidade dentro da organização, antes pode manter sempre uma atitude e postura dentro do grupo coeso; sabemos que, individualmente, a pessoa, dentro do grupo, tem capacidade de executar tarefas (activas, dinâmicas e empreendedoras<sup>105</sup>), mantendo o sentido de responsabilidade individual, tendo continuamente um comportamento focalizado nos objectivos propostos pelo grupo. Autonomia e comportamento individual são importantes também para o sucesso do grupo; contribuindo com uma ideia ou uma solução para o problema, o indivíduo sente-se apoiado e aprovado pelos restantes membros do grupo, o que aumenta o seu desempenho sem colocar em risco a coesão no seio do grupo.

A Autonomia do Indivíduo no Trabalho, em sentido restrito, refere-se à independência no exercício das funções e na execução das tarefas realizadas individualmente. Por outro lado, num sentido mais lato, compreende-se a autonomia do indivíduo no trabalho como uma zona de decisão e de intercessão nos métodos de trabalho, que abrangem também a capacidade de auto-controlo e auto-avaliação individuais, e ainda, a participação na organização e no exercício da empresa, bem como a possibilidade de actuar nas decisões sobre mudanças na organização do trabalho (por exemplo, contribuindo com alguma ideia inovadora, que possa

---

<sup>105</sup>Empreendedorismo: tem sido definido como uma maneira diferenciada de alocação de recursos e optimização de processos organizacionais, sempre de forma criativa, visando a diminuição de custos e melhoria de resultados (José Dornelas, 2005).

ser benéfica para toda a organização), e nas condições de trabalho em geral. No meu entender, a autonomia do indivíduo pode ser uma marca positiva quando implica que dela possam advir benefícios, em termos de originalidade e criatividade para o grupo e para a organização, muito mais do que se essa ideia se referir a uma tendência para um acréscimo de independência individual, por parte de um elemento do grupo de trabalho.

As organizações devem permitir que os seus indivíduos desenvolvam os seus dons e talentos e alcancem os seus objectivos pessoais, embora sem pôr em causa a colectividade do grupal. O indivíduo, ao conhecer as regras pelas quais as organizações se estruturam, pode auxiliar-se a si mesmo e preservar a sua autonomia, fazendo com que a realização dos seus objectivos seja igualmente benéfica para o bem-estar do grupo. Há grupos de trabalho que podem impedir os seus membros de expressarem as suas qualidades, por pensarem que estes poderão vir a ser uma ameaça para o próprio grupo; no entanto, as pessoas nunca perdem a capacidade de pensar e de agir autonomamente. Qualquer organização, por mais bem estruturada que seja, tem sempre as suas falhas e deficiências, nomeadamente no que diz respeito à competência para exercer controlo social, que não permita aos indivíduos alcançarem, no mínimo, alguma autonomia. Quando os membros de uma equipa são bastante determinados e habilitados, esses indivíduos aproveitam ao máximo eventuais brechas nas organizações para atingirem os objectivos pessoais ou do grupo.

Para um bom exercício das organizações, a cultura organizacional<sup>106</sup> promove crenças e valores comuns entre os seus membros. Desta forma, o grupo é incentivado a concentrar as ideias e acções individuais em objectivos comuns. O indivíduo autónomo age de acordo com um plano livremente seleccionado e comunicado. Em contrapartida, quando um indivíduo vê a sua autonomia diminuída dentro dum grupo de trabalho, ou conduzida por outros colegas da equipa, é incapaz de resolver ou realizar as suas tarefas com base nos seus próprios princípios, comportamento que pode afectar o seu desempenho dentro da organização, sem pôr em risco a colectividade e a Coesão no seio da equipa.

---

<sup>106</sup> Cultura Organizacional: representa o sistema de comportamentos, normas e valores sociais (padrões de referência que influenciam a forma como as pessoas agem e avaliam os acontecimentos) aceites e partilhados por todos os membros da organização e que de certa forma a tornam única. É, portanto, um conjunto de características únicas que permite distinguir a organização de todas as outras.

## 7.2 Conformismo e Desvianismo

Sendo o Conformismo e o Desvianismo alguns dos aspectos críticos da Coesão de Grupo, através de um conjunto de procedimentos comuns demonstra-se, não apenas os seus indícios, mas o modo como eles constituem, por si mesmos, agentes dinâmicos. Nascidos directamente de uma situação de força interna, inerente a toda a situação comum, estes aspectos conduzem a uma situação circular, dado que tais atitudes contribuem para reforçar a pressão e juntar o grupo dentro da organização em estudo. Podem distinguir-se três situações de grande importância que são visivelmente expostas e podem ser estudadas em grupos em vias de constituição: o conformismo, a resistência aos desvios e a agressividade potencial para com o exterior.

### 7.2.1 Conformismo

Desde o tempo dos primatas que os seres humanos estão socializados, formando grupos e vivendo conforme as regras dentro do grupo. É importante salientar o facto de que, desde sempre, quando estamos em situações grupais, o indivíduo adopta naturalmente um comportamento quase semelhante ou igual ao de todos os membros do grupo. O Conformismo é um facto da vida. Independentemente do grupo em que possamos estar inseridos, encontramos grupos de pessoas e, dentro de cada grupo, quase sempre todos têm as mesmas atitudes ou se manifestam do mesmo modo. As atitudes adoptadas pelos membros do grupo podem variar de grupo para grupo e as regras que regem os grupos podem mudar de época para época, sendo que a situação interna do Conformismo não se altera porém, os nossos antepassados, na sua época, comportavam-se da mesma forma que nós nos comportamos actualmente em relação ao fenómeno de Conformismo. Gostaríamos de acreditar que temos muita liberdade para tomar a nossa decisão, mas de facto a nossa liberdade de acção é totalmente encurtada pelos demais membros do grupo ou da comunidade onde estamos inseridos. Tudo é, pois, relativo.

Segundo os autores Norman A. Sprinthal et al., *“numa situação estruturada, como uma cerimónia religiosa, o Conformismo é particularmente óbvio. As pessoas levantam-se, e ajoelham-se com a pressão de uma banda num desfile. A pressão para o Conformismo, no entanto, pode ser igualmente forte em situações menos estruturadas. Se, no meio de uma*

*animada discussão num grupo de amigos, alguém se levantasse e começasse a rezar o Terço, seria rapidamente enviado a um psicólogo ou psiquiatra” (1990, p.488).*

Há situações em que o conformismo se pode considerar normal, como é o caso de uma cerimónia religiosa ou mesmo de uma cerimónia fúnebre, onde as pessoas se comportam de forma estruturada e pacífica; é o caso da realização de uma missa numa igreja, na qual os fiéis se erguem e ajoelham, conforme as indicações do sacerdote. A Tendência para o conformismo é de tal forma rígida que, por exemplo, numa cerimónia fúnebre, se alguém se levantasse e começasse a rir descontroladamente, seria automaticamente levado para fora da sala onde decorresse a homenagem ao falecido.

Os autores Norman A. Sprinthall et al., a este respeito, sublinham o seguinte: “de acordo com Sherif, o Efeito Autocinético<sup>107</sup> significa um ponto luminoso que, estacionário numa zona escura, dá a sensação de se mover. Podemos já ter notado este fenómeno por experiência própria. Poderíamos estar a olhar para uma estrela e, pelo canto do olho, parecer-nos que uma outra estrela se tinha movido. Ou podemos ter a ilusão de ver uma estrela que, de repente, começa a dançar loucamente em frente dos nossos olhos. Alguns desastres aéreos foram causados por este Efeito Autocinético. As luzes estáticas da pista de aterragem parecem deslocar-se no momento em que o piloto procura fazer aterrar o avião. O efeito é ainda mais acentuado se a pessoa não sabe a que distância a luz realmente está” (1990, p.488).

Sherif utilizou o Efeito Autocinético para demonstrar o Conformismo. Posso deduzir, seguindo esta mesma linha de pensamento, que o Efeito Autocinético é uma ilusão óptica que acontece quando qualquer pessoa concentra o seu olhar num ponto resplandecente, seja numa sala ou noutro meio que não tenha ponto de alusão. O Efeito Autocinético designa a sensação de estar a olhar para alguma coisa, sentindo, ao mesmo tempo, que outra coisa está a mover-se. Pode designar, igualmente, a ideia de estar a olhar para uma estrela, ao mesmo tempo essa estrela começa a pular perdidamente à nossa frente. Por exemplo, temos o caso de vários acidentes de aviação, muitos deles provocados pelo Efeito Autocinético quando o piloto, no momento da aterragem, “vê” as luzes da pista moverem-se. Deve dizer-se que este efeito se

---

<sup>107</sup> Efeito Autocinético: uma ilusão óptica que ocorre quando olhamos fixamente para um ponto luminoso fixo numa sala ou ambiente escuro que não tem qualquer ponto de referência. Neste momento, a luz parece mover-se em várias direcções.

torna ainda mais marcante se o indivíduo não conseguir calcular o intervalo que o separa da luz.

Segundo o autor Jean Maisonneuve, *“o Conformismo traduz-se pela presença de normas e de modelos comuns característicos. Á medida que se estabelece um sistema de comunicações e de operações entre os vários membros de um grupo, verificam-se uniformidades nas suas atitudes, opiniões, sentimentos e até mesmo na própria linguagem. Por exemplo, nos grupos políticos, essas normas ou regras, têm a forma de costumes, sendo que os que entram na vida política, por serem novos no seio do grupo, devem aceitar deliberadamente essas próprias normas para se integrarem no partido”* (2004, p.36).

Posso concluir que, para Maisonneuve, o Conformismo se manifesta no aparecimento de regras e de modelos normais específicos. Conforme se vão desenvolvendo certas operações e transmitindo as informações dentro do grupo, notam-se semelhanças nas suas crenças, valores, comportamentos e até mesmo na forma de comunicarem entre si; esta uniformidade leva, naturalmente, muitos grupos ao Conformismo, em virtude de acharem que tudo o que fazem e pensam está correcto. Os exemplos mais flagrantes ocorrem entre os partidos políticos, que são ambientes onde se partilha das mesmas normas e costumes, valores esses que são transmitidos aos novos membros admitidos pela direcção; estes, em virtude de serem principiantes dentro da equipa, têm de aceitar, sem questionar, essas mesmas regras, para poderem integrar-se no partido. De qualquer forma, parece ser inútil perguntar se o conformismo incide mais sobre os fins, ou sobre os meios. Quando surgem sérios conflitos relativamente à escolha dos meios, é porque estes põem em causa o sistema de valores colectivos. Em última análise, o conformismo diz respeito aos valores, tomados no seu sentido mais vasto, segundo o autor Jean Maisonneuve.

### **7.2.2 Desviationismo**

Qualquer tipo de atitude que vá para além das regras que direccionam um indivíduo dentro de um grupo social (porque qualquer sociedade cria normas que permitem aos seus indivíduos serem guiados por elas, de forma a respeitar-se o resto dos membros da mesma sociedade, e qualquer comportamento que esteja fora dos padrões da conduta normal, é considerado como um atentado aos direitos dos outros elementos, sendo reprovado por todos), é visto como um

desvio, que tanto pode ser praticado pelo mais simples e pacato cidadão, como por um psicopata ou um malfeitor. É, por isso, necessário, abordar este tipo de comportamento, no sentido mais estrito da psicologia social, que o designa por “Comportamento Desviante”<sup>108</sup>. Os desvios comportamentais não se referem, simplesmente, a qualquer modificação nas atitudes dos indivíduos, mas sobretudo às modificações que se situam para além do circuito das condutas aceites correctamente pelo grupo em que esse individuo está inserido para respeitar a norma ou regra imposta.

Refere Maisonneuve que *“a latitude é tanto mais estreita quanto se trata de problemas importantes e urgentes para os membros do grupo. Por exemplo, nas oficinas, os operários adoptam normas tácitas de produção, comportando uma certa margem (aquele que procura sempre trabalhar o menos possível, é considerado um preguiçoso e é pouco estimado; mas, no outro extremo, aquele que é excessivamente rápido será hostilizado e até banido, porque não respeita o ritmo moderado pelo qual, geralmente, se manifesta a solidariedade dos trabalhadores)”* (2004, p. 37).

De acordo com o autor atrás citado, determinados grupos, nomeadamente os operários de uma fábrica, escolhem regras de produção que lhes permitem uma certa maleabilidade (em todas as organizações, há sempre alguns indivíduos que trabalham menos, os quais são considerados “malandros” ou parasitas e muito pouco apreciados pelos membros do grupo; porém há outros casos em que tal não se verifica, porque os indivíduos que pertencem ao grupo são muito rígidos nesse tipo de situações e, automaticamente, qualquer comportamento desviante é chamado à atenção, podendo mesmo os responsáveis por este serem pressionados a abandonar o grupo de trabalho, ao não possuírem os requisitos mínimos nem manifestarem vontade de cooperar com os seus colegas). Na generalidade, se um grupo for mais isolado, a tendência é para ter normas mais estreitas e rígidas, às quais se torna mais difícil os indivíduos adaptarem-se.

---

<sup>108</sup> Comportamento desviante é, no entender da Psicologia, o conjunto de atitudes praticadas pelo indivíduo que põem em causa a norma e o costume socialmente aceite.

Prossegue Maisonneuve: “a Alienação<sup>109</sup> e a Delinquência<sup>110</sup> constituem casos extremos de desvio, em relação às Normas Mentais<sup>111</sup> e Morais<sup>112</sup> da sociedade global; mas o termo «desvio» é geralmente reservado, com mais frequência, a agrupamento mais restritos. No entanto, o delinquente, membro de uma quadrilha ou de um bando, pode e deve conformar-se às normas daqueles grupos, que são até particularmente severos para com os que as transgridem. O alienado, por seu turno, é muito desigualmente tolerado, segundo as culturas e os meios; em certos casos, ele tem, se não o seu papel, pelo menos o seu estatuto. Conclui-se que um indivíduo é considerado como um membro desviado de um determinado grupo, quando o mesmo, só ou em companhia de uma minoria, toma a decisão espontânea de escolher transgredir ou mudar as normas desse grupo, na prática ou ideologicamente, criando ou provocando contra ele reações, muitas das vezes violentas, da maioria conformista” (2004, p. 37-38).

Para concluir, sublinhe-se que a Alienação e a Delinquência representam fenómenos de desviacionismo, relativamente aos princípios mentais e morais da sociedade. O termo “desvio” parece ser um conceito aplicado com mais frequência a grupos mais limitados.

Quanto àquele que pratica actos de delinquência, costuma ser, normalmente, membro de um gang, que muitas vezes se revela extremamente severo em relação às suas normas, muito mais ainda do que os grupos sociais face aos valores, usos e costumes que regem uma sociedade, (por exemplo, um grupo de marginais, traficantes de droga, é orientado por regras de tal modo

---

<sup>109</sup> Alienação: capaz de ameaçar o trabalho e a consciência humana desde os seus primórdios, a alienação afecta principalmente, o homem do mundo moderno, no qual as relações sociais se tornam cada vez mais determinadas pelo seu aspecto comercial, económico ou financeiro. Alienação é a condição psico-sociológica de perda da identidade individual ou colectiva, decorrente de uma situação global de falta de autonomia. Encerra, portanto, uma dimensão objectiva, a realidade alienante, e a dimensão subjectiva, o sentimento do sujeito privado de algo que lhe é próprio.

<sup>110</sup> Delinquência: comportamento caracterizado por repetidas ofensas, considerado principalmente no seu aspecto social, mas também criminoso. É essencialmente constituído por crime em pequena escala. A natureza pejorativa da palavra é geralmente aplicada a um grupo de indivíduos, e a sua natureza é mais associada ao infractor do que ao acto criminoso em si. O termo inclui, frequentemente, a ideia de repetição.

<sup>111</sup> Norma Mental: princípio que serve de regra, lei, modelo ou exemplo, que diz respeito à mente; espiritual. O grau de maturidade psicológica e intelectual apresentada por um indivíduo.

<sup>112</sup> Normas Morais: regulam o comportamento dos indivíduos nas suas relações com os outros, por isso, pode falar-se de moral a partir do momento em que há vida social. As normas morais são regras de convivência social ou guias de acção, porque nos dizem o que devemos ou não fazer, e como o fazer.

severas, que se algum membro falhar no seu cumprimento, ou se pretender abandonar essa vida de traficante, pode ser sujeito a castigos rigorosos e, em casos extremos, correr risco de vida, que se aplica também à sua família).

Quanto aos indivíduos considerados “alienados”, a sua aceitação ou discriminação é variável, conforme as culturas e os meios em que vive; em algumas situações, consegue até conservar os seus hábitos. O comportamento do alienado, membro de um agregado ou de uma sociedade, passa a ser visto como “desviante”, quando esse indivíduo adopta, por iniciativa própria ou em conjunto com um número reduzido de pessoas, comportamentos instintivos com o objectivo de romper ou modificar as regras que regem esse agrupamento ou sociedade, quer na prática, quer em termos teóricos ou de Ideologia<sup>113</sup>; por vezes, estas pessoas assumem comportamentos exagerados, do ponto de vista da maioria.

Quando acontecem esse tipo de situações, a sociedade deve criar programas de Reinserção Social<sup>114</sup>, que incentivem os seus indivíduos a abandonar essas práticas extremas, para o bem-estar de todos os que pertencem ao agregado.

---

<sup>113</sup> Ideologia :ciência que trata da formação das idéias. Conjunto de idéias próprias de um grupo, de uma época, e que traduzem uma situação histórica: a ideologia burguesa.

<sup>114</sup> Reinserção Social: é um processo de integração que se inicia e desenvolve a par do processo de tratamento, promovendo desta forma a igualdade de oportunidades socio-profissional, no que diz respeito aos indivíduos da sociedade que foram excluídos pelo próprio agregado, por causa de algum comportamento incorrecto por desrespeitar as regras que regem a comunidade.



## **CAPÍTULO 8 - PROPOSTAS PARA O MODELO DE COESÃO**

Na organização do tecido empresarial, a sociedade contemporânea alcança o seu sucesso mediante a Coesão de Grupo. Muitos estudos realizados por vários investigadores apontam os estudos de Hawthorne, iniciados por volta dos anos 20, por Elton Mayo e seus colaboradores precisamente em (Maio de 1932), como um grande contributo ou esforço para a ciência, dada a grande importância dos grupos para as organizações. Desde então até aos dias de hoje, o interesse pelo estudo dos grupos tem sido, bem como no panorama que são abordados, alvo de muitos estudos.

Depois de um trabalho que se pretendeu exaustivo e aprofundado sobre a Coesão de Grupo nas sociedades contemporâneas, verifico que o facto de as pessoas cooperarem, apresentando atitudes semelhantes, as torna mais coesas, existindo entre elas uma atracção interpessoal.

Concluo que a expressão “grupos coesos” significa que os elementos de um grupo mantêm uma boa relação entre si, sentem-se atraídos mutuamente e partilham uma determinada identidade. Estes membros cooperam entre si, têm atitudes semelhantes e a probabilidade de existirem discórdias e divergências é mínima, ou mesmo nula.

Nos grupos onde a cooperação é elevada, as pessoas sentem-se reforçadas pelo trabalho produzido, mantendo um alto nível de frequência de comportamento que as levam à solução dos problemas. Quando o comportamento individual é importante para o sucesso do grupo (contribuindo com uma ideia ou uma solução para o problema), o indivíduo sente-se apoiado e aprovado pelos restantes membros do grupo, o que tende a aumentar o desempenho.

Afirmo pois, que os indivíduos que constituem um grupo, têm determinados objectivos a atingir, os quais podem ser os objectivos do grupo; o ideal é que estes coincidam com os objectivos de cada elemento que integra o grupo, não pondo em causa a individualidade.

Deste modo, através do grupo coeso e compacto, cada um atinge muito rapidamente o seu objectivo, porque os esforços de muitos e a diferenciação de papéis facilita o desempenho e aumenta a produtividade. Consequentemente, reduzindo o tempo da sua realização, o grupo torna-se mais coeso e com grande probabilidade de sucesso.

Posso ainda esclarecer que, com a Coesão de Grupo, os membros do grupo podem intervir numa tarefa em comum, cada um contribuindo com as suas habilidades, capacidades e

aptidões, podendo, assim cada um, maximizar o seu potencial não só em proveito de si, mas também dos outros, dado que a Coesão de Grupo aumenta a cooperação e o respeito de cada um pelo trabalho realizado pelo grupo em comum.

Os grupos muitos coesos tendem a ser mais produtivos do que os grupos menos coesos quando a motivação dos membros é positiva; mas quando a motivação é negativa, o grupo mais coeso será ainda menos produtivo do que o grupo menos coeso, fazendo a produtividade do trabalho descer para níveis muito baixos.

Normalmente, os grupos produtivos estendem a sua actividade enquanto grupo; o sujeito conhece a imagem que os outros têm de si, assim como lhe é clara a ideia que tem em relação a si próprio. No grupo coeso, o indivíduo sente satisfeita a sua necessidade de simpatia e de consideração por parte dos outros, e a pessoa sabe que, dentro do grupo, a sua personalidade é respeitada porque ele é um elemento importante e necessário para o grupo todo, só assim tornando este mais coeso e competitivo.

Os elementos dos grupos são coesos porque existem uma interdependência entre si, trabalhando em conjunto para o bem comum. Um grupo coeso é fundamental para as decisões de rotina, porém, não negligenciando que, quando é necessário criar novas ideias para resolver situações ou novos problemas, o grupo coeso pode apresentar alguns problemas, tais como o Conformismo ou Desvianismo.

Num grupo coeso, o Conformismo na tomada de decisão, ou a tendência dos indivíduos para serem influenciados pela maioria, depende naturalmente do tamanho deste, pois quanto maior for o grupo, maior a tendência para o Conformismo num grupo coeso.

Há casos em que o grupo coeso pode apresentar algumas dificuldades, dado que as pessoas manifestam atitudes semelhantes (e relembro aquilo que foi referido acerca do pensamento de grupo); as pessoas pensam que são impenetráveis e invulneráveis a qualquer ideia que se introduza; mas esse pensamento não é correcto, pois o indivíduo, no grupo, não perde a sua autonomia. Não vendo a sua autonomia posta em causa e adoptando a atitude correcta, dentro do grupo coeso na tomada de decisões, a coesão é benéfica para alcançar os objectivos traçados.

Sujeitos que se julgam melhores na tomada de decisão ou na busca de soluções, menosprezam os outros grupos, muita vezes concorrentes, que trabalham também com um modelo de

Coesão de Grupo; aqueles recusam toda a informação diferente que possa ajudar no desempenho e consolidação do espírito de Coesão, correndo o risco de o grupo desse tornar ineficaz na obtenção dos objectivos delineados pela organização.

Por outro lado, posso também asseverar que os grupos coesos apresentam menos discordância entre os seus membros, o que pode ser positivo, mas também igualmente apresentar-se como um factor negativo para o desenvolvimento do grupo. O grupo coeso não aceita facilmente as críticas aos seus membros, quer venham do interior, quer do exterior do grupo. As ideias alternativas nem sempre são bem aceites.

Nos grupos coesos, a avaliação que cada membro faz dos outros elementos é mais positiva e favorável do que a avaliação feita em grupos poucos coesos.

Afirmo também que a Coesão de Grupo pode ser apreciável ou mensurável, avaliando até que ponto cada um dos membros do grupo se identifica com os restantes.

O que proponho, no âmbito deste trabalho e o que deixo como pontos fulcrais para que um grupo tenha mais sucesso dentro da organização é:

- ❖ Que os membros do grupos sejam leais entre si e haja um maior nível de confiança dentro do grupo. Quando o grupo de trabalho, ao executar uma tarefa, mostra um sentimento de lealdade em cada momento ou fase do trabalho realizado, acaba por se conhecer mais e mais; consequentemente, a confiança cresce no seio do grupo.
- ❖ Que os membros do grupo permaneçam mais juntos; assim aumenta-se o nível de atracção dentro do grupo, tornando-o mais coeso. Quando os indivíduos do grupo trabalham constantemente juntos, mesmo sem se aperceberem, aumenta a atracção no meio deles, e a equipa acaba por tornar-se mais compacta na elaboração e tratamento dos trabalhos.
- ❖ Que os membros do grupos se sintam mais seguros na execução das tarefas ou na distribuição das tarefas para evitar conflitos internos. Quando os elementos dum grupo de trabalho se entregam a 100% ao trabalho que realizam ou na delegação das tarefas, acabam por se sentir mais confiantes naquilo que fazem, e têm uma maior probabilidade de afastar qualquer conflito interno que possa existir no seio do grupo.

- ❖ A interacção entre os membros do grupo intensifica-se cada vez mais, após cada tarefa realizada. Quando os indivíduos, dentro do grupo de trabalho onde estão inseridos, realizam uma determinada tarefa, a interacção vai aumentando a partir de uma acção positiva de um elemento do grupo, acabando por desencadear também uma reacção positiva do resto dos colegas do grupo na realização de cada trabalho.
- ❖ Os membros dos grupos deixam-se influenciar pelo grupo em si, tornando a equipa mais coesa e confiante no desempenho e execução de cada tarefa. Quando o elemento do grupo interage fortemente, há uma elevada influência do grupo sobre cada indivíduo. Consequentemente, a equipa fica mais forte e coesa, bem estruturada e preparada para executar qualquer tipo de desafio dado pela organização.
- ❖ O aumento da satisfação é significativo nos seus membros à medida que o trabalho se desenvolve. Quando o trabalho realizado pelos elementos do grupo vai aumentando, é necessário também aumentar o nível de satisfação, conforme a realização da tarefa se vai desenrolando.
- ❖ O aumento de recompensas monetárias no grupo torna-o mais coeso, aumentando a satisfação e a alegria individual ou colectiva dentro do seio do grupo. Quando o grupo de trabalho, ao realizar uma tarefa, consegue com esse trabalho trazer benefícios financeiros para a organização, o grupo espera algum bónus com essa meta atingida; deste modo motiva mais a equipa de trabalho e mantém o grupo mais coeso, ao realizar com mais convicção os próximos trabalhos propostos pela organização.
- ❖ A criação de laços de amizade é uma vantagem para o grupo, tornando-o mais coeso e produtivo. Quando, no seio do grupo, se realiza uma tarefa com um elevado nível de confiança e conhecimento na execução de trabalho, criam-se laços de amizade; consequentemente, surge uma mais-valia para a equipa, ficando esta mais forte e equilibrada.
- ❖ A criação de espaços de lazer e divertimento fora do horário de trabalho torna o clima dentro do grupo mais confiante e as pessoas interagem no grupo e aumentam a sua capacidade de comunicação, dando-se a conhecer uns aos outros; consequentemente, o grupo torna-se mais coeso quando regressarem ao local de trabalho.

- ❖ A criação de ideias inovadoras pelos membros do grupo que possam ser aceites pelos restantes membros traduz um grupo mais coeso. Quando um elemento do grupo aparece com novas ideias e os colegas concordam e aceitam plenamente a sua implementação dentro do grupo, isso significa uma equipa mais forte e coesa.
- ❖ Incentivar a participação no grupo. Em qualquer grupo de trabalho pode encontrar-se pessoas tímidas; então, é necessário estimular esses indivíduos a participar mais no seio do grupo, uma vez que estão também ligados ao trabalho e à produção da equipa. Se todos participarem nas decisões realizadas pelo grupo, isso acaba por reforçar o empenho e a motivação de cada pessoa.
- ❖ Uma boa comunicação interna da direcção para os grupos aumenta o bom desempenho da equipa. Quando existe um excelente intercâmbio da direcção para com cada grupo de trabalho dentro da empresa, cada informação dada é valiosa para o grupo como um todo ou para cada membro individualmente. Uma comunicação segura no meio da equipa é valiosa para o bom exercício da própria equipa; naturalmente, as equipas tornam-se mais eficientes tendo todo o tipo de informação necessária para coordenar, planificar e realizar o seu trabalho.
- ❖ A segurança e confiança transmitidas pelos membros da equipa, na ocasião de alguém novo integrar o grupo, aumentam os índices de união e, naturalmente, a coesão no grupo. Quando entra alguém dentro dum grupo de trabalho é necessário que o resto da equipa transmita confiança e segurança para ajudar uma rápida integração no seio do grupo: assim crescerá e solidificar-se-á a união entre os novos e os mais antigos membros, traduzindo-se esta numa Coesão sólida.
- ❖ Evitar emoções negativas: quando um elemento de qualquer grupo coeso é pessimista, este sentimento negativo pode ser prejudicial para a própria equipa, e corre-se o risco de influenciar o resto do grupo que, por sua vez, acaba por prejudicar a produtividade e o bom funcionamento da organização. O indivíduo deve ser capaz de ultrapassar qualquer tipo de contrariedade e ultrapassar a respectiva negatividade.
- ❖ A equipa deve ter um pensamento positivo: é importante que estejam convictos dos seus pensamentos assim como das suas emoções, porque a forma de pensar tem um impacto importante na maneira de estar de cada indivíduo dentro do grupo. Se não,

não adianta estarem inseridos num grupo coeso se não tiverem um pensamento positivo em cada trabalho que possam realizar, quer em conjunto ou individualmente.

- ❖ Ser assertivo: quando um indivíduo está inserido no seio de qualquer grupo de trabalho, está sujeito a passar por momentos difíceis e complicados na execução de alguma tarefa, ou mesmo na tomada de alguma decisão e pode ter um comportamento passivo perante a situação, ou mesmo comportamentos estranhos que se distanciam das normas de conduta que regem as pessoas dentro da organização. O indivíduo ou mesmo o grupo deve ser assertivo e tomar decisões com transparência e segurança em toda e qualquer adversidade que possa surgir no seu dia-a-dia. Só assim conseguirá ter sucesso em tudo aquilo que realiza para o bem da própria organização.
- ❖ Auto-gestão: cada elemento do grupo tem que ter a capacidade de auto gerir o seu tempo na execução da tarefa, quer em conjunto ou individualmente, demonstrando, desta forma, que poderá usar o seu tempo de uma forma eficaz para o próprio benefício do grupo onde está inserido; desta forma, consegue reduzir os custos e aumentar a produção para a organização.
- ❖ Auto-consciência: qualquer elemento do grupo tem que estar consciente que trabalha num grupo coeso e que está empenhado na realização do trabalho; o indivíduo dentro do grupo deve estar consciente de que tem capacidade de desempenhar qualquer trabalho e ser capaz de executar as tarefas com eficiência, criando um clima de optimismo e entusiasmo, factor que, naturalmente, terá um impacto positivo para o sucesso do seu grupo.

Só assim podemos ter, nos dias de hoje, nas nossas organizações do tecido empresarial, esses elementos que possam tornam a equipa inovadora, empreendedora e eficaz, bem como provocar, manter e consolidar a Coesão dentro do grupo.

## **Bibliografia**

### **Obras Referenciais**

ALMEIDA, Fernando Neves. (1992). **Comportamentos de Sucesso (Psicologia Aplicada a Gestão)**. Lisboa, Ed. Mcgraw-hill.

ARMSTRONG, Michael. (2005). **Ainda Como Ser um Grande Gestor**. Lisboa, Ed. Edimprensa-Editora, Lda.

BARON, Robert S.; KERR, Nobert L; MILLER, Norman. (1992). **Group Process, Group Decision, Group Action**. Buckingham, Ed. Open University Press Buckingham.

BRILHART, K. John; GALANES, J. Gloria. (1998). **Effective Group Discussion**. Boston, Ed. Mcgraw-hill.

BROWN, Rupert. (1988). **Group Processes**. New York, Ed. Seconde Edition.

BROWN, Rupert. (1989). **Group Processes (Dynamics Within and Between Groups)**. New York, Ed. Basil Blackwell.

CAMPOS, Isabel; CAMPOS, Luís S. (1998). **Dicionário de Gestão & Negócios**. Lisboa, Ed. Clássica Editora Lda.

CERCLÉ, Alain; SOMAT Alain. (1999). **Manuel de Psychologie Sociale (Manual de Psicologia Social)**. Lisboa, Ed. Instituto Piaget.

CHAPLIN, J.P. (1989). **Dicionário de Psicologia**. Lisboa, Ed. Publicações Dom Quixote Lda. Círculo de Leitores.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campus; CARDOSO, Carlos Cabral. (2004). **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa, Ed. RH Lda.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campus; CARDOSO, Carlos Cabral. (2007). **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa, Ed. RH Lda.

DIAS, Fernando Nogueira. (2004). **Relações Grupais e Desenvolvimento Humano**. Lisboa, Ed. Instituto PIAGET.

DORON, Roland; PAROT, Françoise. (2001). **Dicionário de Psicologia**. Lisboa, Ed. Climepsi Editores.

FACHADA, M. Odete. (1935). **Psicologia das Relações Interpessoais**. Lisboa, Ed. Rumo Editipo, Lda.

FERREIRA, J.M Carvalho; NEVES, José; CAETANO, António. (2001). **Manual de Psicossociologia das Organizações**. Lisboa, Ed. Mcgraw-hill.

FERREIRA, J.M Carvalho; NEVES, José; CAETANO, António; ALMEIDA, Paulo Nunes. (1999). **Psicossociologia das Organizações**. Lisboa, Ed. Mcgraw-hill.

FIRMINO, Manuel Brazinha. (2009). **Gestão das Organizações (Conceitos e Tendências Actuais)**. Lisboa, Ed. Escolar Editora.

FORSYTH, Donelson R. (1999). **Group Dynamics**. London, Ed. International Thomson Publishing Company.

GIBSON, James L.; DONELLY, John M. Jr; KONOPASKE, Robert. (2006). **Organizações (Comportamentos Estruturas e Processos)**. Brasília, Ed. Mcgraw-hill Interamericana do Brasil Lda.

GOLEMAN; Daniel. (1996). **Inteligência Emocional**. Lisboa, Ed. Temas e Debates.

GOLEMAN; Daniel. (2006). **Inteligência Social**. Lisboa, Ed. Temas e Debates.



HOGG, Michael A. (1992). **The Social psychology of Group Cohesiveness (From Attraction to Social Identify)**. New York, Ed. Harvester Wheatsheaf.

HOGG, Michael A.; TERRY, Deborah J. (2004). **Social Identity Processes in Organizational Contexts**. New York, Ed. Psychology Press.

HOGG, Michael A; ABRAMS, Dominic. (1988). **Social Identifications (A social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes)**. London and New York, Ed. Routledge.

ÍNDICE, Dicionários Temáticos. (2008). **Dicionário enciclopédico da Psicologia**. Lisboa, Ed. Texto & Gráfia Lda.

JANIS, J. (1972). **Victims of Group-Think: A Psychology Study of Foreign Policy Decision and Figures**. Boston, Ed. Houghton Mifflin.

MAISONNEUVE, Jean. (2004). **La Dynamique Des Groupes (A Dinâmica dos Grupos)**. Lisboa, Ed. Livros do Brasil.

OCEANO, Grupo Editorial. (1999). **Enciclopédia da Psicologia**. Lisboa, Ed. Liarte Editora de Livros, Lda.

PARKINSON, Brian; FISCHER, Agneta H; MANSTEAD, Antony S.R. (2005). **Emotion in Social Relations (Cultural, Group, and Interpersonal Processes)**. New York, Ed. Psychology Press.

PEREIRA, Orlando Gouveia. (1999). **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Lisboa, Ed. Fundação Calouste Gulbenkian.

REGO, A. (1999). **A Comunicação nas Organizações**. Lisboa, Ed. Edições Sílabo.

REGO, Arménio. (2002). **Comportamento de Cidadania nas Organizações**. Lisboa, Ed. McGraw-hill.

RIOUX, Jean-Pierre. (1978). **A Revolução Industrial**. Lisboa, Ed. Publicações dom Quixote.

SILVA; Benedicto. (1986). **Dicionário de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas.

SPRINTHALL, Norman A.; SPRINTHALL, Richard C. (1990). **Psicologia Educacional (Uma Abordagem Desenvolvimentista)**. Lisboa, Ed. McGraw-hill.

STANGOR, Charles. (2004). **Social Groups in Action and Interaction**. New York, Ed. Psychology Press, New York and Hove.

STOTT, Kenneth; WALKER, Allan. (1995). **Teams Teamwork & Teambuilding. (The Manager's Complete Guide to Teams in Organisations)**. New York, Ed. Prentice Hall.

TEIXEIRA, Sebastião. (1998). **Gestão das Organizações**. Lisboa, Ed. McGraw-hill.

THYE, Shane, R.; LAWLER, Edward J. (2002). **Group Cohesion Trust and Solidarity**. Amsterdam and Bonten, Ed. Elsevier Science.

TURNER, John C; HOGG Michael A; OAKES, Penelope J; REICHER, Stephen; WETHERELL, Margaret S. (1988). **Rediscovering the Social Group (A Self-Categorization Theory)**. New York, Ed. Basil Blackwell.

WEST, Michael. (2004). **Os Segredos para uma Gestão de Equipas de Sucesso (Como Conduzir uma Equipa à Inovação. Criatividade e Sucesso)**. Lisboa, Ed. Plátano Editora, S.A.

## Obras Auxiliares

BEAL, G.M; BOHLEN, J.M; RAUDABAUGH, J.N. (1993). **Liderança e Dinâmica de Grupo, Guia Interactivo de Gestão; Gerir com Sucesso Equipas de Trabalho (Guia de Gestão, Guia Interactivo de Gestão)**. Lisboa, Ed. Cetop Gráficas Europam, Lda.

BLANCHARD, K; RANDOLPH, A; GRAZIER, P. (2007). **Trabalho em Equipa Go Team! Três Passos Para Conseguir Grandes Resultados**. Lisboa, Ed. Planeta DeAgostini, SA.

CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. (1967). **Dinâmica de Grupo (Pesquisa e Teoria)**. São Paulo, Ed. Herder.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). **Administração de Recursos Humanos (Fundamentos Básicos)**. São Paulo, Ed. Editoras Atlas S.A

CHIAVENATO, Idalberto. (1993). **Recursos Humanos**. São Paulo, Ed. Editora Atlas S.A.

DEVILLARD, Olivier. (2001). **A Dinâmica das Equipas (La Dynamique des Équipes)**. Lisboa, Ed. Bertrand Editora.

DUBOIL, François Petit Michel. (1998). **Introdução a Psicossociologia das Organizações (Introduction à la Psychosociologie des Organisations)**. Lisboa, Ed. Instituto Piaget.

ERMANN, Albert Ack. (1978). **O Dirigente do Futuro (Der Manager der Zukunff)**, Munchen, Ed. Editorial Pórtico Lisboa.

FELDMAN, Robert S. (2001). **Compreender a Psicologia**. Amadora, 2001, Ed. Mcgraw-hill.

FERREIRA, Manuela; QUEIRÓS, Irene. (2005). **Psicossociologia 1**. Porto, Ed. Porto Editora Lda.

FREIRE, João. (1993). **Sociologia do Trabalho: Uma Introdução**. Porto, Ed. Afrontamento.

GOMES, Duarte A; CAETANO António; KEATING, José. (2000). **Organizações em Transição (Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações)**. Coimbra, Ed. Gráfica de Coimbra, Lda.

GOMES, Duarte. (2000). **Cultura Organizacional – Comunicação e Identidade**. Coimbra, Ed. Quarteto Editora.

LUFT, Joseph. (1968). **Introdução à Dinâmica de Grupos**. Lisboa, Ed. Edouard Privat, Editeur.

MACCIO, Charles. (1967). **Animação de Grupos**. Lisboa, Ed. Editores Moraes.

MIRANDA, Simão. (2003). **Novas Dinâmicas para Grupos**. Lisboa, Ed. A Aprendizagem do conviver; Edições ASA.

NUNES, Seda A. (1996). **Questões Preliminares sobre as Ciências Sociais**. Lisboa, Ed. Editorial Presença.

RIOS, José Arthur. (1987). **Educação dos Grupos**. Lisboa, Ed. Pedagógica e Universitária Lda.

ROBINSON, Peter W. (1996). **Social Groups and Identities**. London, Butterworth-Heinemann.

ROCHA, J. A. Oliveira. (2007). **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. Lisboa, Ed. Escolar Editora.

ROCHER, Guy. (1989). **Sociologia Geral (A Organização Social)**. Lisboa, Ed. Editorial Presença.

RODRIGUES, Aroldo. (1972). **Psicologia Social**. Lisboa, Ed. Vozes Lda.

ROLO, Orlando Brogueira. (2008). **Curso de Gestão das Organizações**. Lisboa, Ed. Técnicas e Literárias.

SCHIEFER, Ulrich; TEIXEIRA, Paulo Jorge; MONTEIRO, Susana. (2006). **Manual de Facilitação para Gestão de Eventos e Processos Participativos (Método Aplicado de Planeamento e Avaliação)**. Lisboa, Ed. Principia Lda.

TAYLOR, Donald M; MOGHADDAM, Fathali M. (1994). **Theories of Intergroup Relations (International Social Psychological Perspectives)**. New York, Ed. Printed in the United States of America.

TÉTENAS, Henri; MONTCEL, Du. (1990). **Dicionário de Gestão**. Lisboa, Ed. Dom Quixote Lda. Círculo dos Leitores.

ZIMERMAN, David E; OSORIO Luiz Carlos; e colaboradores. (1997). **Como Trabalhamos com Grupos**. Porto, Ed. Artes Médicas.

**Artigos, Jornais, Relatórios e Revistas**

BERKOWITZ, L. (1954). **Padrões de Grupo, de Coesão e Produtividade**. Boston, Human Relations, vol. 7, pp. 509 - 519.

CHANG, Artemis Pato; JULIE, Bordia Prashant. (1954). **Compreendendo a Multidimensionalidade do Grupo**. London, Human Relations, vol. 9, pp. 409 - 415.

DARLEY, J.G; N. GROSS, N; MARTIN, W. C. (1952). **Estudos do grupo Comportamento Factores Associados à produtividade da Grupo**". Boston, Journal of Applied Psychology, vol. 36, pp. 396-403.

GOSENPUD, Jerry. (1986). **Variáveis de Personalidade do Grupo de Coesão, Team Participação e Total de Aprendizagem**. London, Developments in Business Simulation & Experiential Exercises, Volume 13, pp.15. Universidade de Wisconsin-Whitewater.

SHACTER, S. N; ELLERSTON, D. McBride; GREGORY, D. (1951). **Um Estudo Experimental de coesão e Produtividade**. London, Human Relations, vol. 4, pp. 229 – 238.

## Glossário

**Acção** – Termo que, na sua acepção central, designa toda a forma de “intervenção no meio” de um organismo vivo, seja sobre outros organismos, seja sobre qualquer objecto ou sobre si mesmo, quer esta intervenção se traduza ou não por transformações observáveis do organismo que age no meio do ambiente. Resultado de uma actuação ou actividade. Comportamento intencional, como numa atitude social, por exemplo.

**Actividade** – Conjunto de movimentos ou de acções (eventualmente interiores, mentais) produzidos por um organismo. O termo continua a ser impreciso tanto no vocabulário da psicologia como na linguagem corrente, uma vez que designa qualquer tipo de movimentos, mesmo desonerados e não finalizados ou simplesmente repetitivos, bem como encadeamentos de acções coordenadas de parceiros sociais. Movimento ou comportamento por parte de um organismo.

**Agregado** - Totalidade ou maioria de unidades distintas.

**Agregado Social** – Generalidade/Totalidade ou maioria de pessoas que ocupam uma área geográfica distinta.

**Alienação** – Estado de quem está isento de comunicação consigo próprio, como produto ou resultado das suas próprias acções, com os outros ou com o meio social em que se desenvolve. Situação capaz de ameaçar o trabalho e a consciência humana desde seus primórdios, a alienação afecta principalmente o homem do mundo moderno, em que as relações sociais se tornam cada vez mais determinadas por seu aspecto mercantil ou económico-financeiro. A alienação é a condição psico-sociológica de perda da identidade individual ou colectiva decorrente de uma situação global de falta de autonomia. Encerra, portanto, uma dimensão objectiva (a realidade alienante) e uma dimensão subjectiva (o sentimento do sujeito privado de algo que lhe é próprio).

**Atitude** – Crença ou sentimento de uma pessoa que determina a sua predisposição para avaliar favorável ou desfavoravelmente os objectos e indivíduos que a rodeiam e que, portanto, influi no seu comportamento. É integrada no seu ambiente pelas suas opiniões e crenças, pelos sentimentos e pelos comportamentos, factores que se inter-relacionam ao

mesmo tempo entre si. As opiniões são ideias que cada um possui sobre um tema e não têm que se apoiar numa formação objectiva

**Atracção** – Qualquer coisa cujas qualidades provocam e estimulam um comportamento de tendência, busca ou desejo.

**Atracção Interpessoal** – Orientação positiva com outrém, que condiciona as relações com o indivíduo com o meio ambiente social. O desenvolvimento da vinculação a outrém efectua-se por intermédio de interacções sociais nas quais a atracção desempenha um papel importante. Basea-se na preferência por determinadas pessoas, levando-nos a querer partilhar a sua presença. Está relacionada com a vivência pessoal de cada um. Envolve emoções, afectos, sentimentos e relações interpessoais.

**Atractividade do Grupo** - É a situação em que os indivíduos se sentem atraídos ao grupo, ao ponto de nenhum deles desejar sair do grupo, aonde conseguem realizar os seus objectivos importantes.

**Auto-Estima** – É uma implicação do valor que a pessoa atribui aos diversos elementos do conceito que ela tem de si mesmo (componente avaliativa ou efectiva do auto conceito). Em psicologia, a auto-estima inclui a avaliação subjectiva que uma pessoa faz de si mesma como sendo interiormente positiva ou negativa em algum grau (Sedikides & Gregg, 2003). A autoestima tem um impacto profundo no nosso bem-estar psicológico e físico, bem como nas nossas chances de sucesso.

**Brainstorming** – Método de “libertação” criativa que se destina a estimular ideias sobre um tema determinado, dentro de um clima de liberdade, sem preconceitos e com total ausência de juízo de valor sobre as ideias expostas. O grupo deve sentir-se livre, e não deve haver críticas e deve gerar-se o número maior de ideias. A sessão de *brainstorming* termina quando se inicia a avaliação das ideias apresentadas.

**Coesão** – Força actuante sobre os membros para mantê-los dentro do grupo, que é maior que a força para empurrá-los para fora do grupo. A coesão é tanto mais forte quanto exista possibilidade de comunicação entre os membros, um consenso nos interesses e nas opiniões, se o grupo tiver êxitos nos seus empreendimentos.

**Coesão Social** – Forças que interligam os membros de um grupo entre si, que agem sobre eles para impedir de deixarem o grupo e que permitem que eles resistam às influências disruptivas.



A coesão manifesta-se pela solidariedade entre os membros do grupo, pela cooperação na realização de actividades conformes às normas do grupo, pela diminuição das diferenças interindividuais (que pode ir até à adopção de condutas fortemente padronizadas) e pelo valor muito forte, por parte dos membros, das recompensas e das provas concedidas pelo grupo.

**Comportamento** - Actividade de um organismo em interacção com o seu meio ambiente. O termo tanto designa, de uma forma genérica, um conjunto de actividades (o comportamento humano) como uma determinada actividade particular (o comportamento de cuidados de limpeza animal). Em sentido restrito, o comportamento limita-se as actividades directamente observáveis do organismo; num sentido mais amplo, estende-se também a estas actividades interiores, e alia-se a conduta à noção de conduta propostas por P. Janet. O comportamento não é mais do que do uma manifestação dos processos interiores, útil, pelo menos provisoriamente, para a seu respeito futuro fazer inferências fundadas.

**Conexão** – Qualquer união entre dois fenómenos, quer físicos, quer mentais. Refere especificamente a ligação hipotética entre unidades neurais que medeia uma associação aprendida. Ligação de uma coisa com outra; união; nexo; relação de dependência.

**Conflito** - Um processo interacional que se dá entre duas partes ou mais partes em que predominam as relações antagónicas, nas quais as pessoas intervêm como seres totais com suas acções, pensamentos, afectos e discursos, que algumas vezes, mas não necessariamente, podem ser processos agressivos que se caracteriza por ser um processo co-construído pelas partes e que pode ser conduzido por elas ou por um terceiro (Fiorelli, 2008, p.07).

**Conformismo** – Estratégia individual ou colectiva encaminhada para manter a coesão de grupo. Implica tanto valores e normas como ideias, em geral impostas pelo grupo, em áreas da sua integridade; o conformismo acentua-se quanto maior for o grau de sugestionabilidade dos indivíduos ou, quando a atitude do grupo é relativamente unânime, quando não se estabelecem compromissos prévios de uma determinada resposta e quando os membros do grupo observam o comportamentos de um dos seus integrantes. Pode ser definido como a tendência para o indivíduo adaptar o seu comportamento às pressões do contexto social e agir em conformidade com as normas vigentes. A mudança no comportamento ou nas atitudes surge a partir do desejo de seguir as crenças ou padrões de outras pessoas: a elas se confirma.

**Constructo** (Construção Teórica) – Conceito que apresenta afinidades entre acontecimentos ou processos verificáveis empiricamente. Os constructos empíricos baseiam-se em factos observados e representam variáveis reais e directamente mensuráveis. Os constructos hipotéticos são processos que se deduz terem existência real por provocarem fenómenos mensuráveis.

**Cooperação** - Comportamento ou acto que se caracteriza principalmente pela vontade dos indivíduos implicados em chegar a um resultado satisfatório e benéfico para cada um deles. A cooperação é determinada pela imagem que o indivíduo faz do seu interlocutor (por exemplo a sua reactividade e o seu estatuto).

**Correlação** - Em estatística, o termo é geralmente sinónimo de interdependência ou de ligação entre as variáveis e compreende, nesse sentido, associação e contingência (mas não a causalidade).

**Cultura Organizacional** - Representa o sistema de comportamentos, normas e valores sociais (padrões de referência que influenciam a forma como as pessoas agem e avaliam os acontecimentos) aceites e partilhados por todos os membros da organização e que, de certa forma, a tornam única. É, portanto, um conjunto de características únicas que permite distinguir uma organização de todas as outras. Corresponde ao que representa a personalidade no indivíduo e transmite a forma como os membros da organização se comportam de acordo com o sistema de valores vigente.

**Delinquência** - Comportamento caracterizado por repetidas ofensas, considerado principalmente no seu aspecto social mas também criminoso. É essencialmente constituído por crime em pequena escala. A dependência perjorativa da palavra é geralmente dirigida a um grupo de indivíduos, e a sua natureza é mais associada ao infractor do que ao acto criminoso em si.

**Delinquente** - Indivíduo cujo comportamento anti-social se expressa através do seu acto deletoso. O comportamento do delinquente costuma reflectir perturbações de várias classes, desde a índole socioeconómica até às que incluem perturbações da personalidade, entre as quais a anti-social é a mais frequente.

**Desequilíbrio** – Exagero patológico das reacções de um sujeito ao seu meio ambiente, sob um fundo de desarmonia das suas tendências e dos seus traços de carácter. Perda ou falta de equilíbrio.

**Despersonalização** – Alteração da percepção ou da experiência da identidade, até perder temporariamente o sentido da realidade. Manifesta-se com sensações de estranheza e irreabilidade se si próprio. Aparece de maneira esquizofrénica, mas também de maneira menos intensa na crise do pânico, embora possa acontecer de uma maneira elevada na população normal sobretudo em estado de forte *stress* e fadiga. Perda da própria personalidade.

**Dinâmica de Grupo** – No seu sentido original, é uma corrente de investigação (inaugurada por Kurt Lewin em 1944). Tem por objectivo o estudo do grupo considerado como um sistema de forças e tem por finalidade a análise da mudança social. No seu sentido lato, significa o conjunto dos estudos e das respectivas aplicações respeitantes aos componentes e processo de grupo. No seu sentido estrito, é dispositivo de formação que permite, através de uma experiência grupal intensiva, uma sensibilização para os fenómenos dos grupos. Em psicologia social, é o conjunto de leis do comportamento do grupo do ponto de vista dos objetivos reais e específicos desse grupo.

**Empreendedorismo** - Tem sido definido como uma maneira diferenciada de alocação de recursos e optimização de processos organizacionais, sempre de forma criativa, visando a diminuição de custos e melhoria de resultados (José Dornelas, 2005).

**Entidade** - O que constitui a essência de um ser. Coisa considerada como individualidade: entidade supranacional.

**Equilíbrio** – Manutenção da posição estável ou vertical. Em estética, significa a relação harmoniosa entre as partes de uma posição artística. Equilíbrio emocional ou ausência de excentricidade. Estado de repouso de um corpo solicitado por várias forças que se anulam; posição estável.

**Equipas** – Núcleos de trabalho colectivo que têm o objectivo de aumentar a participação dos funcionários no processo produtivo e aperfeiçoar a gestão e a liderança na organização, de forma a permitir o desenvolvimento.

**Ética** - É um código de valores que norteia as nossas escolhas e acções, e que determina a finalidade e o curso de nossas vidas. Ética refere-se às normas de conduta, normas que

indicam como deve se comportar o indivíduo, tendo como base deveres morais e virtudes, os quais são derivados dos princípios de certo e errado. Para aplicar esta definição, ou seja, a prática de tomada de decisão, é necessário especificar a natureza das obrigações morais (considerada intrínseca ao comportamento ético).

**Factores Situacionais** - São aqueles que influenciam o nosso comportamento; são exteriores a nós próprios e estão essencialmente dependentes da situação em que nos encontramos num determinado momento. Podem ser factores físicos (temperatura do ar, ruído, cores, etc.) ou factores sociais (relacionados com a presença real ou implícita de outras pessoas).

**Feedback** - No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação afecta outras pessoas. O *feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou o grupo) a melhorar o seu desempenho e assim alcançar seus objetivos. Talvez as diferenças na rapidez para aprender comportamentos ou outros provenham da qualidade do *feedback* de que se dispõe (canais de informação, precisão, pertinência, clareza desta, etc.). Equivale a referência.

**Grupo** – Ajuntamento de indivíduos da mesma espécie, fundado por interacção mútua e no seio do qual se estabelecem relações que conduzem a uma integração. Conjunto de indivíduos no qual o comportamento ou o desempenho de um dos membros é influenciado pelo comportamento ou o desempenho de outros membros.

**Grupos Formais** – Grupos constituídos pela decisão da direcção para atingir metas declaradas pela organização.

**Grupos Informais** – Grupos constituídos mediante esforços individuais e desenvolvidos em torno de interesses comuns de amizades, e não em torno de um esquema deliberado.

**Identidade** – Conjunto de atitudes, normas de comportamento e atributos físicos determinados pelo indivíduo, e condicionado pela sociedade onde se desenvolve. A característica distintiva do indivíduo: ou seja, o que cada um de nós é, quais os papéis que assumimos, e de que somos capazes. As condições para ser sempre o mesmo, em todas as suas características essenciais.

**Identidade Colectiva** – Refere-se a um conjunto de indivíduos com sentido de pertença ao grupo ou colectivo. Para o indivíduo, a identidade deriva da forma colectiva e é uma parte da

sua identidade pessoal. É possível, por vezes, que este sentimento de pertença a um grupo específico seja tão forte que cubra outros aspectos da identidade pessoal da pessoa.

**Identidade Pessoal** – Sensação de continuidade pessoal ao longo do tempo. Persistência de personalidade apesar das mudanças estruturais e do meio ambiente em função do tempo. Aquilo que define o nosso “eu” ou *Self*; o sentido da nossa individualidade. Inclui descrições privadas e públicas. Tanto é o produto das nossas crenças sobre nós mesmos como é um processo activo de organização de informação que nos diz respeito.

**Identidade Social** – Sentimento de pertença a um grupo social, que induz o indivíduo a adoptar alguns comportamentos específicos. Compreende a condição do sujeito ao aperceber-se membro de um grupo, de modo a também incluir na sua configuração, a valorização e a significância emocional desta pertença. Assim, é associada a grupos dos quais o indivíduo participa, assim como a conjuntos de referência onde não houvesse a inclusão do mesmo.

**Ilusão** – Percepção incorreta ou distorcida. As ilusões distinguem-se das alucinações, que são falsas percepções. As ilusões implicam sempre a distorção dos estímulos-padrão; as alucinações são criadas dentro do indivíduo e consideradas, geralmente, como uma evidência de anormalidade. Engano dos sentidos ou do espírito que faz tomar a aparência pela realidade: a miragem é uma ilusão da vista. Interpretação errónea de um facto: deixou-se levar pelas ilusões da terra. Pensamento, esperança quimérica: nutrir-se de ilusões.

**Ilusão Fusional** - Um engano que confunde grupos de pessoas e que faz pensar que tudo aquilo que eles estão a cogitar está mais do que certo. Porém essa não é a pura realidade da situação que o grupo ou a sociedade está a viver.

**Influência Informacional** - Os outros são tidos como fonte de informações, que guiam os nossos comportamentos. Em situações ambíguas, conformamo-nos porque acreditamos que a interpretações dos outros é mais correcta que a nossa. Resulta em aceitação privada, as pessoas acreditam que os outros estão a fazer é o mais correcto.

**Influência Informativa** - Subentende um modelo cognitivista, centrado na decisão racional e na argumentação lógica dos factos em análise.

**Influência Normativa** – Pressupõe um modelo socioafectivo, onde a motivação humana assenta nas recompensas sociais (necessidade de aprovação e pertença de grupo).

**Influência Social** – Designa a modificação desencadeada nos julgamentos, opiniões e atitudes de um indivíduo pelo facto de tomar conhecimentos dos outros. Existem três tipos de efeitos: normalização, inovação e conformismo. Processo pelo qual as pessoas modificam, afectam os pensamentos, os sentimentos, as emoções e os comportamentos de outras pessoas. Decorre da própria interacção social, não sendo premeditado ou determinado, ou seja: podemos dizer que o comportamento de alguém foi influenciado socialmente quando ele se modifica em presença de outrem.

**Interacção** – Relações entre sistemas, de modo que os acontecimentos passados num sistema influenciam acontecimentos passados noutros sistemas. Relacionamento social entre pessoas de uma tal natureza que os indivíduos se influenciam mutuamente uns aos outros. São as comunicações entre as pessoas do grupo que servem para receber e fornecer informação, e podem ser orais, escritas e não verbais. A interacção social abrange tudo o que os indivíduos fazem juntos ou em oposição. É formada por diferentes comportamentos, que vão desde dar a mão até aos que implicam a formação ou a dissolução de uma relação social.

**Motivação** – Processos fisiológicos e psicológicos responsáveis pelo desencadeamento, pela manutenção e pela cessação de um comportamento. Conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo ou fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração. A motivação inscreve-se na função de relação do comportamento: graças a ela, as necessidades transformam-se em objectivos, planos e projectos; o sujeito procura activamente formas de interacções de modo que certas relações com certos objectos são exigidas ou indispensáveis com o funcionamento.

**Nepotismo** - A definição de nepotismo é o favoritismo de parentes. Nepotismo no local de trabalho ocorre quando os empregadores favorecem familiares na tomada de decisões de emprego, com pouco ou nenhum respeito por nada, sobrepondo o parentesco. E, embora o nepotismo, no seu sentido mais estrito da palavra, se refira aos familiares, a sua interpretação nos dias de hoje tende a incorporar os amigos ou simplesmente um favoritismo em geral.

**Normalidade** - Estado ou situação de ser normal relativamente a qualquer critério. Carácter de dados que estão em conformidade com uma norma ou com os dados habituais.

**Normativo** – Situação escrita ou descrita de que se tiram regras ou preceitos. Que tem força de regra ou norma. Relacionado com normas e padrões.

**Organização** - Um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente mas de forma coordenada e controlada, actuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objectivo pré-determinado através da afectação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar.

**Pensamento Grupal ou *Groupthink*** – Pensamento ou ideias do grupo concebidos como uma deterioração da eficiência mental, da adequação à realidade e como alteração dos juízos morais, em consequência de pressões do grupo. O desejo de concordância de um grupo coeso interfere com a consideração de soluções alternativas por parte do grupo.

**Percepção** – Conjunto de mecanismos e processos pelos quais o organismo toma conhecimento do mundo e do seu meio ambiente, baseando-se nas nas informações elaboradas pelos seus sentidos. Apreensão da realidade ou de uma situação objetiva pelo homem. A percepção constitui fenómeno psicológico relevante no modo como comportamentos, eventos e situações são compreendidos.

**Personalidade** - Conjunto de características afectivas, emocionais e dinâmicas, relativamente estáveis e gerais, da maneira de ser de uma pessoa, no seu modo de agir e responder às situações em que se encontra.

**Polarização de Grupo** - Tendência para os membros do grupo para se tornarem mais extremos como resultado da discussão em grupo.

**Psicologia** – Ciência que se dedica ao estudo dos processos e fenómenos mentais ou psicológicos, especialmente em relação ao comportamento humano e animal. A psicologia pretende conseguir quatro metas fundamentais: descrever os comportamento, explicá-los, preveni-los e, nalgumas circunstâncias, modificá-los ou controlá-los. Actualmente, em geral, é definida como a ciência que estuda o comportamento e processos mentais.

**Psicologia Colectiva** - Psicologia que deve prestar atenção especial ao factor emocional da vida social, um factor que está localizado não somente no que é reconhecido como sentimentos, mas também, e acima de tudo, sob a forma de comportamentos e objectivação: tudo isto é susceptível de ser apreendido como uma imagem.

**Psicologia Social** – Trata dos comportamentos, julgamentos e afectos dos seres humanos enquanto membros colectivos sociais. É o estudo científico da interdependência, da interacção

e da afluência entre as pessoas. A interdependência reflecte o facto de que a maior parte das coisas que uma pessoa deseja não pode ser obtida sem a colaboração das outras pessoas. Esta interdependência pessoal fornece a base para a cooperação e o conflito entre elas.

**Psicossociologia** - Ciência que faz o estudo psicológico dos factos sociais; psicologia social.

**Sistema** – Conjunto de dados, proposições ou outras entidades que estão relacionadas umas com as outras de uma forma ordenada. Conjunto de conceitos que servem de quadro para ordenar os factos de uma ciência. É geralmente definido como um conjunto de unidades interagindo ou como elementos que têm um objectivo comum.

**Sistema Fechado** - É relativamente independente da unidade; significa a auto-manutenção que interage pouco ou pouco troca com o seu ambiente. Todos os sistemas têm limites, o que é imediatamente visível em sistemas mecânicos (como, por exemplo, o relógio, mas muito menos evidente nos sistemas sociais, tais como organizações).

**Solidariedade** - Dependência mútua entre os homens. Sentimento que leva os homens a auxiliarem-se mutuamente. Relação mútua entre coisas dependentes. Compromisso pelo qual as pessoas se obrigam umas pelas outras.

**Talento** - São capacidades natas de cada um, que nos levam a um desempenho naturalmente excelente, associando prazer e facilidade tanto na aprendizagem quanto na execução. Talento é o fundamento do desenvolvimento individual, da satisfação, da motivação e realização no trabalho. Capacidade especial, tal como a vocação para a música, que é herdada e que capacita um indivíduo a tirar proveito do treino intensivo dessa capacidade natural.